

## Perú

### Evaluación Intermedia

**Ventana Temática: Juventud, Empleo y Migración**

**Título del Programa: Promoción del empleo y las MYPE de jóvenes y gestión de la migración laboral juvenil**

Autor: Christian Privat, Consultor del F-ODM

## Prólogo

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el Ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de París y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa “Unidos en la Acción”.

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este Informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.

Adan Ruiz Villalba Asesor de Evaluación  
Secretariado del F-ODM

**FONDO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO**

**SISTEMA DE NACIONES UNIDAS EN PERÚ**

**PROGRAMA CONJUNTO  
PROMOCIÓN DEL EMPLEO Y LAS MYPE DE JÓVENES Y GESTIÓN DE LA  
MIGRACIÓN LABORAL INTERNACIONAL JUVENIL**

**EVALUACION INTERMEDIA (2010)**

**Informe final**

**Christian Privat**

**Consultor Internacional**

**cprivat8@gmail.com**

**29 de Noviembre de 2010**

## Agradecimientos

El autor del presente informe expresa su agradecimiento por la oportunidad que se le dio de trabajar en estrecha colaboración con el equipo de país de Naciones Unidas en Perú, en el marco de la evaluación del programa conjunto “Promoción del empleo y las MYPE de jóvenes y gestión de la migración laboral internacional juvenil”.

En especial desea agradecer a las autoridades gubernamentales, en particular al Viceministro de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral, el Sr. Javier Barreda, la Viceministra de Desarrollo Social, la Sra. Zoila Zegarra Montes, la Coordinadora Residente de Naciones Unidas, la Sra. Rebeca Arias, la Directora de Gestión y Negociación Internacional de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, la Sra. Paola Bustamante Suárez, el Responsable del Programa Regional Andino de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Carlos La Torre Bel, y todos los miembros del Comité de Gestión, por su permanente interés y visión sobre la importancia de este ejercicio de evaluación.

El autor del informe también desea agradecer a las agencias de Naciones Unidas, y en particular a los Representantes en Perú por sus aportes a la reflexión durante toda la evaluación, así como los coordinadores del PNUD en las regiones visitadas de La Libertad y Junín.

Finalmente, el Sr. Juan Chacaltana Janampa, Coordinador Nacional del Programa, la Sra. María Eugenia Mujica San Martín, Coordinadora de Programas Conjuntos, y Vanessa Irus, Asistente Administrativa del Programa, que merecen un agradecimiento muy especial por toda su visión y su apoyo a lo largo del proceso de evaluación. Ellos desempeñaron un papel determinante en la preparación del proceso de evaluación, y en la revisión de los informes.

## Tabla de Contenidos

Resumen ejecutivo.....	6
<b>I. Introducción.....</b>	<b>11</b>
A. Antecedentes y contexto.....	11
B. Portada.....	13
1. Importancia de la evaluación intermedia	
2. Evaluación, reforma de Naciones Unidas y UNDAF	
C. La evaluación: parte del proceso de M&E.....	14
D. Objetivo y enfoque general .....	14
1. Objetivo general de la evaluación	
2. Objetivos específicos	
E. Metodología empleada en la evaluación.....	15
1. Revisión documental	
2. Reuniones y entrevistas	
3. Otros elementos de la metodología	
4. Límites de la evaluación y lecciones aprendidas de la metodología	
<b>II. Descripción de las intervenciones realizadas.....</b>	<b>18</b>
A. Concepción inicial del programa conjunto.....	19
B. Descripción detallada de su evolución.....	19
<b>III. Niveles de análisis: Criterios y Preguntas de Evaluación.....</b>	<b>21</b>
A. Nivel de Diseño.....	21
1. <b>Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, los objetivos de desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes</b>	
a. Conceptualización del problema y sus causas, y acciones y resultados esperados	
b. Población meta en las áreas de actuación	
c. Contexto sociocultural de las zonas de intervención	
d. Papel del Secretariado del F-ODM en la formulación del Programa	
2. <b>Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo</b>	

- a. Planes y prioridades nacionales y regionales, y política nacional
- b. Autoridades locales y agentes sociales

## **B. Nivel de Proceso.....24**

- 1. Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**
  - a. A nivel nacional
  - b. A nivel regional
  - c. Cofinanciación
- 2. Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados**
  - a. Coordinación intersectorial
  - b. Coordinación interagencial y valor agregado en el marco del UNDAF
  - c. Mecanismos de coordinación del PC
  - d. Mecanismos entre Programas Conjuntos
  - e. Modelo de gestión y eficiencia de los procesos
  - f. Recursos humanos
- 3. Enfoques de género y de derechos: Medida en que se aplicaron, en la programación del Programa Conjunto, la transversalización de la igualdad de género y el enfoque basado en derechos**
- 4. M&E y cuestiones de evaluabilidad del programa**
  - a. Sistema de M&E
  - b. Sistematización de experiencias
  - c. Revisiones e informes

## **C. Nivel de Resultados.....33**

- 1. Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa**
  - a. Descripción de los principales resultados
  - b. Análisis sintético de los resultados
  - c. Nivel de ejecución
  - d. Comunicación e incidencia
- 2. Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo**
  - a. Sostenibilidad
  - b. Intercambios con otros países y replicabilidad

## **IV. Conclusiones y enseñanzas obtenidas.....48**

1. Conclusiones
2. Algunas lecciones aprendidas

## **V. Recomendaciones.....50**

1. Apoyar la formalización de una política nacional de empleo juvenil
2. Consolidar la apropiación a nivel regional y fortalecerla a nivel regional
3. Consolidar los logros
4. Incrementar la implementación y la ejecución
5. Combinar flexibilidad y manejo estratégico, con la ayuda del M&E

6. Sistematizar las experiencias y reforzar la comunicación
7. Fortalecer la intersectorialidad
8. Fortalecer la interagencialidad y la cooperación entre los programas conjuntos
9. Reforzar los enfoques transversales
10. Procurar procesos administrativos eficientes
11. Recomendaciones específicas de los beneficiarios directos
12. Contribuir al proceso de reforma del SNU en Perú

## **Anexos.....55**

Anexo 1: Preguntas, niveles y criterios de evaluación

Anexo 2: Lista de personas entrevistadas

Anexo 3: Lista de documentos

## Resumen Ejecutivo

El objetivo central del Programa es aumentar y mejorar las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes para que puedan encontrar un empleo decente en el Perú, mediante la promoción del empleo y emprendimiento juvenil, y gestionando la migración laboral internacional juvenil, con énfasis en las mujeres jóvenes. El PC tiene como beneficiarios a los jóvenes entre 15 y 29 años, y desarrolla actividades en el Lima Metropolitana y con los gobiernos regionales en las ciudades de Callao, Arequipa, Trujillo y Huancayo.

Como todas las otras evaluaciones intermedias del F-ODM, esta evaluación tuvo una naturaleza eminentemente “formativa” y buscó mejorar la implementación de los programas durante su segunda fase de ejecución. Los Términos de Referencia (TdR) indicaban que la evaluación intermedia consistía en un análisis sistemático y rápido del diseño, del proceso y de los efectos o tendencias de los alcances del programa conjunto, sobre la base de criterios. La evaluación utilizó un listado de preguntas, que definían la información que se debía generar como resultado del proceso evaluativo. Las preguntas se agrupan en los siguientes criterios y niveles: nivel de diseño (pertinencia y apropiación), nivel de proceso (eficiencia y apropiación), y nivel de resultados (eficacia y sostenibilidad).

La misión del consultor internacional fue un elemento clave para el éxito de la evaluación intermedia. La metodología utilizada fue una combinación de la revisión documental, unas reuniones con el Comité de Gestión Político y el Comité de Gestión Técnico, unas entrevistas con los miembros del CDN, las contrapartes nacionales, las agencias de NNUU, y una reunión de devolución. También se organizaron dos visitas de campo para el consultor en Trujillo y Huancayo. Uno de los desafíos más importantes fue el tema de atribución de los resultados al Programa Conjunto, dado que este se inserta en otras actividades del Gobierno.

Dado que en el documento de programa, faltaban precisiones sobre lo que se iba a hacer, el Comité de Gestión organizó un Taller de Arranque para especificar las actividades. Los factores principales que determinaron la evolución del Programa durante el Taller y sucesivamente son las siguientes: el cambio de contexto económico, los cambios interinstitucionales e institucionales, los retrasos en el arranque, el trabajo complejo con las regiones, la ejecución de la línea de comunicación e incidencia, y la falta de precisión del Marco de Monitoreo y Evaluación.

### Diseño

El PC tiene un buen diseño, complementado por el Taller de Arranque, lo cual permitió hacer algunas modificaciones con respecto al diseño inicial, especialmente en la forma de llegar a los productos. El programa tiene la virtud de ser muy concreto, práctico y visible (por ejemplo CertiJoven, Jóvenes Emprendedores, Infomigra, Wawa Wasi Laboral), y sigue siendo muy relevante. Existe una buena correlación entre esta conceptualización, y las acciones que se llevan a cabo con los resultados esperados. El PC sigue respondiendo a necesidades importantes y prioridades del país, los ODM y las políticas de los asociados y donantes, como la necesidad de una política de empleo juvenil.

Existieron varios retrasos al principio del Programa lo cual dificultó el arranque, y retrasó la implementación en el primer año. La confrontación de perspectivas entre OIT y el MINTRA sobre el Programa mismo, sobre los TdR del Coordinador y finalmente sobre como su selección afectó significativamente el arranque. El proceso de arranque duró aproximadamente seis meses.



La pertinencia de la intervención es positiva con respecto a los requisitos de los beneficiarios directos y a las particularidades e intereses específicos de mujeres y hombres, que se han podido encontrar durante la evaluación.

La contribución del Secretariado ha sido importante y apreciada. Sin embargo, los instructivos del Fondo han cambiado regularmente, y las modificaciones han causado un cierto grado de confusión en el PC.

A pesar de algunos desacuerdos en el diseño, ha existido una buena sinergia en general entre el PC y las prioridades nacionales. En el diseño, las autoridades nacionales estuvieron muy presentes, pero no se consultaron las regiones de manera extensiva. De hecho, el diseño fue optimista respecto al nivel de apropiación de los temas del PC por parte de las regiones.

## **Procesos**

El PC se beneficia de una excelente apropiación nacional y un fuerte liderazgo del MINTRA, y el tema del empleo es también una prioridad nacional del Gobierno. Existe una comunicación fluida, y cada idea es construida conjuntamente, lo cual asegura el compromiso sucesivo del Ministerio y otras contrapartes. El PC no hace nada solo y en la medida de lo posible, se incluye en actividades existentes, mejorándolas. El Programa colabora también con el sector trabajador y el sector empleador. Para la Secretaria Nacional de la Juventud (SENAJU), el PC es un espacio importante que brinda oportunidades de participación a los jóvenes, a nivel de las políticas de empleo.

El PC trabaja no solo a nivel nacional sino también a nivel regional, y se está definiendo una visión más integrada de las intervenciones en las regiones, con el apoyo muy valioso del PNUD. Hay una cierta apropiación de los propios Directores Regionales a pesar de que fue más lenta la apropiación regional y la implementación en las regiones, a pesar de que fueron seleccionadas por el PC porque eran consideradas como las más fuertes. El hecho que el Perú es descentralizado en el tema laboral es uno de los desafíos principales. Existe incluido una cofinanciación del PC por parte del Gobierno que no estaba prevista inicialmente. Estos esfuerzos de la contraparte nacional son particularmente importantes para asegurar la sostenibilidad de las actividades del Programa.

El PC tiene un enfoque multisectorial y ha facilitado la cooperación entre Ministerios, y con otras instituciones nacionales y programas. Existen sin embargo algunas barreras en el entendimiento de la integralidad e intersectorialidad del PC por parte de los actores, y limitaciones en su participación. El PC ha contribuido significativamente a mejorar la cooperación entre agencias de NNUU sobre los temas del PC y en general. Existe también una buena coordinación con las contrapartes nacionales.

El Comité Directivo Nacional (CDN) tiene un funcionamiento más regulado desde enero del 2010. El Comité de Gestión Político (CGP) tiene una estructura de gobernanza que promueve la apropiación nacional, y se transforma en ciertas ocasiones en Comité de Gestión Técnico. Los Comités funcionan bien en general, con el beneficio de una participación de alto nivel por parte del Ministerio de Trabajo

Hasta hace poco, no existía una cooperación muy estrecha entre los cuatro Programas Conjuntos. Estas dificultades están siendo parcialmente superadas. Se organizó un Taller de Programas Conjuntos en Marzo del 2010. Hay ahora reuniones bimensuales entre los Coordinadores de cada Programa y la Coordinadora Residente. La coordinadora inter-ventanas facilita la coordinación y el intercambio entre los PCs, y agiliza ciertos procesos.

No hay un modelo único administrativo para el programa y para todas las agencias, y no se utilizó un modelo común de gestión para la implementación de las actividades del Programa. El PC se gestiona a partir de la modalidad de cada agencia, por lo tanto de manera muy indirecta. Por un lado el hecho que

las actividades no se ejecuten de manera común ha dificultado la implementación de algunas actividades debido a la variedad de los sistemas administrativos. Por otro lado, no todas las actividades se pueden hacer juntas, y la división de las actividades por agencias ha podido facilitar la implementación. En este sentido, esta modalidad de gestión no ha necesariamente perjudicado gravemente el PC. Los requisitos de informes, de desembolsos, etc. son complicados e implican mucho trabajo de gestión y de coordinación, en detrimento de las actividades.

En general, los recursos humanos son considerados apropiados, y el equipo del Programa es considerado muy positivamente por los actores, ya que es un equipo motivado y dedicado para avanzar hacia los resultados esperados. El papel del Coordinador es muy destacado y es muy apreciado por sus conocimientos sobre el tema, sus muy buenas relaciones con el Ministerio, su influencia, su liderazgo, y su creatividad. El Programa se beneficia de la presencia de coordinadores del PNUD en las regiones, sin embargo existen limitantes en el apoyo que se puede brindar. Se creó el puesto de Coordinación de los cuatro Programas Conjuntos en la Oficina del Coordinador Residente.

La transversalización de la igualdad de género y en cierta medida el enfoque de derechos estaban presentes en el diseño del Programa. El Fondo no ha dado orientaciones específicas sobre estos principios, y el análisis causal, de los roles, y de las capacidades no se dieron como lineamientos. Durante la elaboración y la implementación, no se hizo un árbol de problema. Sin embargo, los enfoques de género y de derechos fueron inherentes en el diseño de la encuesta, y están presentes en la implementación. Por ejemplo, ha sido considerado importante llegar a los más vulnerables, con particular énfasis en las mujeres. El Programa enfoca una parte de su intervención en las regiones y promueve la inclusión social de todos los jóvenes para que disfruten de sus derechos al empleo decente y sus derechos laborales. El Programa apoya el fortalecimiento de capacidades institucionales de actores estatales y detentores de obligaciones y deberes, y de los jóvenes, especialmente mujeres, como titulares de derechos. Existe también una preocupación sobre cómo integrar mejor las personas con discapacidades en las actividades del Programa.

En el diseño inicial, el Programa tenía un Marco de Resultados, pero el sistema de M&E no estaba bien definido, y el luego de recibir los comentarios del Secretariado del Fondo se contrató una consultora, y se realizó un taller de revisión en junio de 2010. El Programa dispone ahora de un nuevo Marco de M&E, que se encuentra bastante desarrollado, apropiado y funcional. Se preparó también una *Propuesta de lineamientos para Estrategia Común de Monitoreo y Evaluación de los Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los ODM en el Perú*. La pregunta clave es saber si este sistema de M&E se encuentra en el grado de asegurar un monitoreo sistemático del programa que permita un manejo estratégico de éste. Respecto a la evaluabilidad del PC, la evaluación considera que se tendrán las condiciones para evaluar el programa, especialmente si los informes proveen más información cualitativa y si hay más sistematización de las experiencias.

## **Resultados**

Durante la evaluación, existió un consenso sobre los avances en la consecución de los resultados que se habían definido en la concepción del programa. Los principales logros obtenidos son los siguientes:

Respecto al Resultado 1, una Encuesta Juventud Empleo y Migración ha sido realizada y difundida. El Plan Sectorial de Empleo Juvenil del MINTRA fue aprobado en setiembre 2009, y se ha capacitado a funcionarios del Ministerio en metodología de seguimiento. Se han preparado elementos de comunicación. Un trabajo importante se ha hecho también con las comisiones intersectoriales (Comisión Intersectorial de Empleo y Comisión Intersectorial para la Gestión de la Migración Internacional), y en las regiones participantes, se han creado instancias de coordinación en empleo juvenil. Se realizó el Foro Nacional sobre Juventud, Empleo y Migración, con la participación de 230 jóvenes.

Respecto al Resultado 2, el Programa Conjunto apoyó el programa piloto del MINTRA Certi Joven, jugando un papel muy importante en esta iniciativa, que busca facilitar a los jóvenes la consecución de la documentación que les solicitan cuando buscan empleo, gracias a una ventanilla única. El Programa Conjunto apoya también el Programa Piloto Wawa Wasi Laboral, y la capacitación para madres jóvenes. Otro logro muy importante del apoyo del PC es el Portal Empleo Joven, que recibió en dos meses más de 16 mil visitas. El Programa Conjunto apoya también el Programa Fortalecimiento del Servicio de Orientación Vocacional e Información Ocupacional (SOVIO). El PC está incidiendo en la discusión sobre la Reforma de la Ley de Modalidades Formativas.

En relación al resultado 3, el Programa ayudó a desarrollar Infomigra Perú un servicio de información y orientación para el migrante y sus familias, con énfasis en la población juvenil. La ENJUV ha evidenciado la relación entre jóvenes calificados y la migración internacional, y se vienen diseñando talleres de discusión sobre Migración de jóvenes calificados, para reducir los riesgos en las trayectorias laborales de los jóvenes por migración internacional. Además, en el marco de la Comunidad Andina, el PC hizo una Propuesta de Políticas para Migración Juvenil. Se prestó asistencia técnica y financiera para la negociación y la firma del Convenio de Flujos Migratorios entre Perú y Colombia. El PC organizó con Mintra un curso de Migración Internacional dirigido a funcionarios públicos. Finalmente, en el tema de género, se ha dado prioridad a la elaboración de estudios específicos (mujeres jóvenes, etc.), basados sobre todo en los resultados de la Encuesta.

Respecto al resultado 4, se apoyó al Programa Piloto Pro Joven Emprendedor, con el cual se capacitaron 600 jóvenes en 2009 y se capacitarán 700 otros jóvenes en 2010, en Trujillo, Lima y Huancayo, sobre la base de manuales: Inician su Negocio y Generan Ideas de Negocio). El PC organizó con Mintra un curso de Autoempleo y Emprendimiento dirigido a funcionarios públicos, y unas reuniones de discusión de la Propuesta de Ley del Trabajador Auto empleado. Adicionalmente, se hizo un análisis de experiencias en el uso de las remesas.

El análisis sintético de estos resultados lleva a concluir que el Programa presenta un nivel de avance sustantivo. El Programa ha realizado importantes avances en actividades, productos y resultados. El PC ha logrado completar la elaboración de ciertos productos clave en materia de empleo juvenil, de intermediación laboral juvenil, de migración, y de promoción de emprendimientos, los cuales han sido asumidos en políticas públicas y planes nacionales y regionales. El programa presenta actualmente una alta influencia e incide de manera significativa en las políticas, las estrategias, las actividades, etc., y en los tres temas del PC (Juventud, Empleo y Migración). Uno de los elementos más importantes del programa está relacionado con los temas de la apropiación y coordinación con el Gobierno, en particular del Ministerio de Trabajo. El hecho que esté desarrolle actividades muy concretas, ayuda a conseguir logros muy tangibles, los cuales son también el resultado de una estrecha colaboración entre las instituciones nacionales y el Programa. El Programa responde a una necesidad de apoyo al proceso de descentralización. En cierta medida, hay una apropiación en las regiones, donde hay más dificultades y donde los procesos son más lentos y complejos dada la descentralización del tema laboral. Según al análisis de los resultados hecha durante la evaluación, parece que los productos y las actividades en un nivel inferior de la cadena de resultados, están llevando al logro de los cuatro Resultados del Programa a un nivel superior de la cadena, como se explica a continuación.

En el caso del Resultado 1, se han obtenido importantes logros. El PC inició el trabajo con el Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil del MINTRA porque estaba en discusión. Luego el PC participó en un proceso de discusión sobre Empleo Juvenil en el marco de una discusión más amplia impulsada por el Ministerio sobre Políticas Nacionales de Empleo, en el marco de la Comisión Intersectorial de Empleo (CIE). Asimismo, el PC está apoyando planes regionales de empleo juvenil, y se han realizado talleres de discusión de políticas de empleo juvenil con organizaciones juveniles, jóvenes sindicalistas y jóvenes empresarios. Las Comisiones Intersectoriales y las instancias de coordinación en

empleo juvenil en las regiones pueden seguir contribuyendo a estos esfuerzos a largo plazo. Respecto al Resultado 2, no hay duda que el objetivo de una intermediación laboral modernizada se está logrando a nivel nacional, y en cierta medida en las regiones. El CertiJoven es un elemento muy apreciado y útil tanto para los jóvenes, como para los empleadores, y el Servicio Nacional de Empleo se ha visto fortalecido por esta iniciativa. Con la capacitación de madres jóvenes de Wawa Wasi Laboral, el Programa contribuye modestamente a mejorar la inserción laboral y reducir el desempleo de mujeres jóvenes. En el caso del Resultado 3 el Programa contribuye a que el país tenga una verdadera gestión pública de la migración laboral juvenil. Infomigra provee una información crucial para muchos jóvenes. Además, la Propuesta de Políticas para Migración Juvenil en el marco de la Comunidad Andina podrá contribuir a la inserción laboral y reducir el desempleo de jóvenes en los países miembros. Finalmente, gracias al Resultado 4, se han promocionado posibilidades de emprendimientos para jóvenes, para iniciar su negocio y generar ideas al respecto, y el PC está ayudando en la definición de un marco general del Emprendimiento, y en el análisis de las experiencias del uso de las remesas que podrán facilitar los emprendimientos juveniles.

En síntesis, los productos y las actividades de este Programa Conjunto contribuyen al logro de los cuatro resultados de manera muy significativa. En algunas áreas, quizás no se logre todo que se esperaba, sin embargo, ha habido un progreso importante en muchas áreas, y en ciertas se logró incluido más de lo previsto. Además El MINTRA y otras entidades consideran muy valiosa la asistencia técnica en varios temas del PC que el Programa ha brindado, en particular a través su coordinador, lo cual no estaba planteado en el Programa. Las contrapartes están en un proceso de fortalecimiento de capacidades, en el cual el PC participa activamente. La evaluación también pudo constatar el alto grado de satisfacción de los beneficiarios directos.

El nivel global de ejecución del Programa hasta el 30 septiembre del 2010 es de 65 %, lo cual es relativamente alto para un año y medio de implementación. Los niveles de ejecución presupuestaria indican que muchas actividades han sido implementadas o están en desarrollo. Las dificultades iniciales del arranque han sido superadas. Combinados con los logros alcanzados, los niveles de ejecución presupuestaria se consideran como indicadores de éxito del PC. El Resultado 1 para la elaboración de una política nacional y el fortalecimiento de las instituciones tiene la ejecución más alta (86%). El Resultado 4 que promueve el emprendimiento para jóvenes tiene una ejecución intermedia (67%). El Resultado 2 que busca fortalecer y modernizar la intermediación laboral juvenil tiene una ejecución inferior (55%), paralelo al Resultado 3 para crear y fortalecer la gestión pública de la migración laboral internacional (57%).

Existieron dificultades iniciales para la ejecución de la línea de comunicación e incidencia, debido a diferentes visiones e interpretaciones sobre el tema. La estrategia de comunicación está diseñada, pero el PC no dispone de muchos recursos para implementarla. No existen un boletín de información para el Programa u otros productos comunicacionales, los cuales permitirían presentar una visión más integral, incluido en las regiones. Hasta hace poco, nadie en el equipo del Programa se dedicaba plenamente a la preparación de productos comunicacionales. Se aprobó recientemente la contratación de un consultor por tres meses para que se preparen productos comunicacionales. El taller inter-ventanas y específicamente el módulo sobre el estado de los ODM y contexto nacional, confirmaron la necesidad de profundizar el vínculo PCs-ODM.

Algunas premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto existen claramente. La sostenibilidad es en gran parte garantizada por el hecho de que el Programa no ha actuado aisladamente, sino con una fuerte apropiación de las contrapartes nacionales, especialmente del Mintra. El Programa ha logrado poner los temas en la agenda pública y a incentivar el debate (empleo juvenil, migración, jóvenes emprendedores, mujeres jóvenes, etc.). Existe una demanda fuerte a nivel nacional y regional para muchos de los productos que el Programa ha apoyado en los cuatro

resultados. Sin embargo, en muchas áreas, la sostenibilidad podría ser afectada por la falta de tiempo para sentar bien las bases de acciones apropiadas por los varios actores, especialmente a nivel regional. La sostenibilidad de los efectos del programa podría ser más difícil en caso de cambio de Gobierno. La sostenibilidad de los efectos del programa podría ser más difícil en caso de cambio de Gobierno, el cual podría necesitar varios meses antes de apropiarse del Programa. Para mitigar estos riesgos, se prevé acelerar la implementación debido a las elecciones presidenciales de Abril 2011. Por otro lado, el PC no ha trabajado solo en función del actual gobierno, y trató identificar espacios de intervención, que en el espacio de tiempo asignado, se pudieran hacer sostenibles, lo cual se resume con tres reglas: a) no hacer nada solo, b) no iniciar nada de cero y c) no ejecutar por líneas sino por grupos de línea.

EL PC ha intercambiado experiencias con los países de Comunidad Andina y de América Latina, en particular con Ecuador, Bolivia, Colombia, Argentina, Brasil, México, Uruguay, Paraguay, etc. En términos de replicabilidad, el PC se ha tomado como ejemplo en eventos internacionales, documentos, publicaciones, etc. Sin embargo, algunos entrevistados opinaron que el PC carece de retroalimentación técnica sobre varios temas que se llevan a cabo en diferentes países. Esto será mitigado, quizás, con la plataforma de conocimientos del Fondo.

## **Conclusiones**

Como se mencionó, la evaluación intermedia fue eminentemente formativa y orientada hacia las lecciones aprendidas, y más importante todavía, hacia el futuro. Buscó contribuir modestamente al progreso en la implementación del programa durante la segunda fase de ejecución del Programa, y en los procesos utilizados durante la primera fase de un año y medio.

A pesar de un retraso inicial en el arranque del Programa debido a varios factores, el Programa ha tenido muchísimos logros y se han realizado muchas actividades. El PC contribuye definitivamente al logro de muchos de sus objetivos y de muchas de las metas de desarrollo acordadas internacionalmente, especialmente la Declaración del Milenio y los ODM.

La evaluación ha podido comprobar el nivel de apropiación de las instituciones nacionales, especialmente del Mintra, y la calidad de la coordinación con el Gobierno. Las visitas de campo han podido ayudar a identificar los logros y desafíos en las acciones que se lleven a cabo a nivel nacional y regional. Este programa ha permitido una integración significativa del trabajo de cuatro agencias de NNUU, en un país donde no ha existido mucha experiencia en cooperación interagencial de esta magnitud. Igualmente, ha facilitado la intersectorialidad y la cooperación de las instituciones nacionales, incluida la entre los Ministerios.

El PC ha contribuido en su manera a la implementación de la reforma de NNUU, a las recomendaciones de la Asamblea General resultante de las Revisiones trianuales de las actividades de desarrollo (TCPR), a las recomendaciones sobre la Coherencia, Eficacia y Relevancia del SNU, a Unidos en la Acción (Delivering as One), a la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra. El Programa ha contribuido con aportes concretos para que el SNU, el Gobierno, y los demás socios sigan reflexionando sobre cómo hacer más eficaces la ayuda externa y la cooperación de Naciones Unidas en el país.

## **Recomendaciones**

El proceso de evaluación permitió identificar las siguientes recomendaciones que se proponen para la consideración del equipo del Programa y del Secretariado del Fondo para el Logro de los ODM.

1. Apoyar la formalización de una política nacional de empleo juvenil
2. Consolidar la apropiación a nivel regional y fortalecerla a nivel regional
3. Consolidar los logros

4. Incrementar la implementación y la ejecución
5. Combinar flexibilidad y manejo estratégico, con la ayuda del M&E
6. Sistematizar las experiencias y reforzar la comunicación
7. Fortalecer la intersectorialidad
8. Fortalecer la interagencialidad
9. Reforzar los enfoques transversales
10. Procurar procesos administrativos eficientes
11. Recomendaciones específicas de los beneficiarios directos
12. Contribuir al proceso de reforma del SNU en Perú

## I. Introducción

### A. Antecedentes y contexto

En el Perú, el Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM), financiado por el Gobierno de España, apoya al Gobierno Peruano y a los otros actores nacionales a través de cuatro programas conjuntos: Programa de Medio ambiente y cambio climático; Programa de Juventud, empleo y migración, Programa Infancia, nutrición y seguridad alimentaria, y Programa de Sector privado y desarrollo. Estos programas son entre los más importantes en la programación de Naciones Unidas en Perú.

Apoyado con un presupuesto significativo de 3.025 millones de dólares, el Programa Conjunto juega un papel importante en la programación de las Naciones Unidas en el Perú y tiene elementos que pueden ser útiles para otros programas. El Programa tiene una duración de tres años (Enero del 2009 – Diciembre del 2011). Las agencias que participan en el PC son la Organización Internacional para el Trabajo (OIT), el Fondo de las Naciones Unidas para la Población (UNFPA), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) como agencia asociada, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Las principales contrapartes gubernamentales incluyen el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES), el Instituto Nacional de Estadística (INEI), y la Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU), que participa como invitado. El Programa desarrolla actividades en Lima Metropolitana y con los gobiernos regionales en las ciudades de Callao, Arequipa, Trujillo y Huancayo.

El objetivo central del Programa es aumentar y mejorar las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes para que puedan encontrar un empleo decente en el Perú, mediante la promoción del empleo y emprendimiento juvenil, y gestionando la migración laboral internacional juvenil, con énfasis en las mujeres jóvenes. El PC tiene como beneficiarios a los jóvenes entre 15 y 29 años.

Este Programa vino a complementar el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF<sup>1</sup>) para Perú (2006-2010), a través de una programación conjunta entre las agencias de Naciones Unidas (NNUU). El UNDAF es un elemento crucial del proceso de reforma de la ONU, iniciado por el Secretario General de las Naciones Unidas en 1997, en el cual se reflejan las principales prioridades nacionales en el área de desarrollo. Su objetivo principal es aumentar y fortalecer el impacto de las acciones del Sistema de Naciones Unidas (SNU) en el Perú, y mejorar la cooperación con el gobierno y la sociedad civil, con el apoyo de la comunidad cooperante. Para este fin, se pretende mejorar y optimizar la coordinación y el trabajo conjunto de las diversas Agencias del SNU que actúan en el país. El gobierno peruano y el Equipo de País (UNCT)<sup>2</sup> suscribieron el primer ciclo del UNDAF en el año 2005, con miras a apoyar los esfuerzos de desarrollo del país y contribuir a la realización de las prioridades nacionales, de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y de otros compromisos asumidos en el marco de las conferencias internacionales y convenciones sobre los derechos humanos.

El Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración (PC o Programa, en adelante) apoya así (i) el Objetivo 1 de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas: Erradicar la pobreza extrema y el hambre, en particular la Meta1.B: Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes y el Objetivo 3: Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer; (ii) el Resultado 2.1 del UNDAF: Fortalecimiento y mejoramiento del desarrollo de mercados sostenibles de producción, capital y trabajo, con énfasis en las áreas de exclusión; y (iii) el Resultado 3.1

---

<sup>1</sup> UNDAF: acrónimo en inglés para *United Nations Development Assistance Framework* (Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo, MANUD).

<sup>2</sup> UNCT: acrónimo en inglés para *United Nations Country Team* (Equipo de País de las Naciones Unidas), el cual está conformado por los Representantes de todas las Agencias, Fondos y Programas en el Perú.

del UNDAF: Fortalecimiento de las capacidades técnicas, de programación, gestión, evaluación y monitoreo, y rendimiento de cuentas de los organismos estatales nacionales, regionales y locales.

La evaluación intermedia del Programa se inició en septiembre del 2010, inicialmente a través de un proceso de consultas (con la sede del FOD-M, el equipo que maneja el Programa en Perú, y el Grupo de Referencia para la evaluación (Comité de Gestión), y paralelamente con la entrega de la mayor parte de la documentación del programa al consultor. El consultor preparó un informe de gabinete que describió los antecedentes y objetivos de la evaluación, identificó las dimensiones de análisis principales, empezó a analizar los principales avances y desafíos del programa, propuso una metodología para la recopilación y el análisis de la información, y sugirió unos criterios para la misión y las visitas de campo. El informe fue revisado por el Grupo de Referencia que envió varios comentarios al consultor, el cual integró estos comentarios en la versión sucesiva. El informe de gabinete representó un punto inicial de acuerdo y entendimiento entre el consultor y los gestores de la evaluación.

La evaluación intermedia del Programa se inició en septiembre de 2010, por un lado, a través de un proceso de consultas (con la sede del F-ODM, el equipo que maneja el Programa, y el Comité de Gestión), por otro lado, con la entrega de la mayor parte de la documentación del programa al consultor, y finalmente con la preparación de la misión del consultor en el país.

El presente informe describe los antecedentes, la portada, los objetivos y el enfoque metodológico de la evaluación, relata las intervenciones realizadas, presenta un análisis de los criterios y de las preguntas de evaluación, y finalmente propone algunas conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.

## **B. Portada**

### **1. Importancia de la evaluación intermedia**

Sin ninguna duda, esta evaluación tiene una gran importancia para el Programa Conjunto, dado una serie de factores y acontecimientos.

- El contexto político del país durante la implementación de la primera fase del Programa hasta esta evaluación ha sido muy favorable a pesar de algunas dificultades iniciales durante el arranque del Programa.
- El Programa es bastante innovador para el Gobierno, así como para el sistema de Naciones Unidas, y nunca antes se había trabajado de una manera tan coordinada sobre estos temas en el Perú.
- Perú tiene cuatro programas conjuntos y según muchos interlocutores, este Programa parece ser uno de los más exitosos, y sus logros influyen también a otros Programas de esta ventana temática en otros países de América Latina y de América Central.
- Una misión de alto nivel del Secretariado del Fondo visitó al Perú en Abril de 2010 e hizo algunas observaciones y recomendaciones en relación al Programa, que la evaluación ha podido estudiar o profundizar.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> La evaluación profundizó las observaciones y recomendaciones de la misión de la sede de Marzo de 2010 como por ejemplo, la importancia de transmitir una imagen única como sistema de NNUU, la importancia de incrementar el apoyo a los Coordinadores nacionales y locales, la importancia de asegurar que las reuniones del CDN se siguen dando periódicamente, la necesidad de articular distintos niveles de gobernanza interna de los programas que aseguren que las prioridades y necesidades de los actores locales son recogidas y que de esta manera se genera apropiación local, y la necesidad de acordar reuniones periódicas de coordinación e intercambio de los Coordinadores entre sí y con el Coordinador Residente como miembro del CDN.



## 2. Evaluación, reforma de Naciones Unidas y UNDAF

La evaluación intermedia se hace también en el espíritu de las recomendaciones de la Revisión Trienal Amplia de la Política Relativa a las Actividades Operacionales para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas (TCPR<sup>4</sup>) y las pautas del UNDAF respecto a la importancia de evaluar las actividades del SNU. Una evaluación de este tipo permite influir en la implementación, no solo del Programa Conjunto a mitad de período, sino también del UNDAF en curso. La evaluación también podrá contribuir a la reflexión, respecto al proceso de programación conjunta de las agencias de las Naciones Unidas que comenzará el 2011, con el taller de priorización del UNDAF y que conducirá a la formulación del próximo UNDAF (2012-2016). Este tipo de ejercicio puede entonces, proveer aportes con anticipación, para la definición y la planificación estratégica para el próximo UNDAF, constituyendo asimismo, un aporte para el análisis y la planificación nacional.

### C. La evaluación: parte del proceso de M&E

En el marco del ciclo en curso, el Programa Conjunto es objeto de un seguimiento regular de los progresos alcanzados en la realización de sus cuatro Resultados. El proceso de Monitoreo y Evaluación (M&E) se maneja de manera conjunta entre el Sistema de Naciones Unidas y el Gobierno. Aparte de un primer informe trimestral, el sistema de M&E produjo dos informes semestrales (para el período Julio - Diciembre de 2009, y Enero – Junio 2010), y un informe anual (para 2009).

La presente evaluación, que forma parte integrante de las actividades de M&E, construyó sus bases sobre este trabajo preliminar y evitó toda duplicación del mismo. La evaluación intermedia no fue entonces objeto de una recogida de líneas de base, y se basó más bien en los datos existentes y disponibles, resultantes del sistema de M&E. Todo este enfoque permitió reducir los costos de operaciones para los responsables del Programa, las Naciones Unidas, el Gobierno y otros socios.

El Seguimiento y Evaluación del F-ODM, se concreta a través de grandes orientaciones contenidas en la Estrategia de Seguimiento y Evaluación<sup>5</sup>, y los lineamientos en la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.<sup>6</sup> En estos documentos se establece que todos los programas conjuntos, con duración superior a dos años, serán objeto de una evaluación intermedia y se incluyen otras herramientas de M&E. Además, la Guía para la Elaboración del Informe de Seguimiento de Programa Conjunto precisa los requerimientos del Secretariado para los Informes de Seguimiento semestrales.<sup>7</sup>

La evaluación constituyó un proceso estructurado, definido en sus grandes líneas en los Términos de Referencia para las Evaluaciones Intermedias, para la ventana de Juventud, Empleo y Migración (TdR)<sup>8</sup>, y el Instructivo para llevar a cabo la Evaluación Intermedia de los Programas Conjuntos del F-ODM.<sup>9</sup> Esta evaluación fue sin duda un ejercicio muy significativo y útil para aprender de la implementación actual, y reforzar el planeamiento y la programación futura, a nivel nacional y regional.

---

<sup>4</sup> Revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de Naciones Unidas, Resoluciones de la Asamblea General 59/250 (2004) y 62/208 (Diciembre del 2007).

<sup>5</sup> Monitoring and Evaluation System, “Learning to Improve”, Making evidence work for development, MDG Achievement Fund.

<sup>6</sup> Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio), Julio de 2009.

<sup>7</sup> Guía para la Elaboración del Informe de Seguimiento de Programa Conjunto.

<sup>8</sup> Términos de Referencia / Plan de Trabajo para las Evaluaciones Intermedias del F-ODM, Contexto general: La Ventana de Juventud, Empleo y Migración (2010).

<sup>9</sup> Instructivo para Llevar a Cabo la Evaluación Intermedia de los Programas Conjuntos del F-ODM, F-ODM (2010).

## D. Objetivo y enfoque general

### 1. Objetivo general de la evaluación

Como todas las otras evaluaciones intermedias del F-ODM, esta evaluación tuvo una naturaleza eminentemente “formativa” y buscó mejorar la implementación de los programas durante su segunda fase de ejecución. Igualmente, y en la medida de lo posible, fue también orientada hacia el futuro. La evaluación facilitó la generación de conocimiento e identificó buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas a otros programas. Por lo tanto, las conclusiones y recomendaciones que se generaron con esta evaluación, están dirigidas a los principales usuarios de la misma: el Grupo de Gestión del Programa, el Comité Directivo Nacional, y el Secretariado del Fondo de los ODM.

### 2. Objetivos específicos

Los Términos de Referencia (TdR) indican que la evaluación intermedia consiste en un análisis sistemático y rápido del diseño, del proceso y de los efectos o tendencias de los alcances del programa conjunto, sobre la base de criterios de evaluación, y a través de un proceso expedito, para obtener conclusiones y recomendaciones para el Programa Conjunto en un período de aproximadamente tres meses.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación intermedia, es el Programa Conjunto, entendido como el conjunto de componentes, resultados, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento inicial del Programa Conjunto, la matriz de resultados y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación.

Segundo los TdR, la presente evaluación intermedia tiene como objetivos específicos:

1. Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa (necesidades y problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF, las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.
2. Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo, establecidos a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permitan revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de Delivering as One.
3. Conocer el grado de eficacia del programa en los socios beneficiarios del mismo, y la contribución a los objetivos de la ventana temática, y los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

Los Términos de Referencia genéricos, proveen el listado original de preguntas de evaluación, que definen la información que se debe generar como resultado del proceso evaluativo. Las preguntas se agrupan en los siguientes criterios y niveles: nivel de diseño (pertinencia y apropiación), nivel de proceso (eficiencia y apropiación), y nivel de resultados (eficacia y sostenibilidad). La evaluación utilizó el listado de los TdR, complementado con algunos cambios. En particular, se creó una categoría específica sobre los enfoques de género y de derechos, dada la importancia que tienen para este Programa y como

principios interrelacionados del UNDAF<sup>10</sup>, y se ajuntó una última categoría sobre la visión estratégica y las prioridades principales para el resto del ciclo. Ver en anexo, el listado de estos niveles, criterios y preguntas.

## **E. Metodología empleada en la evaluación**

Como se ha mencionado, la evaluación intermedia fue eminentemente formativa y orientada hacia las lecciones aprendidas, y más importante todavía, hacia el futuro. Buscó la mejora en la implementación del programa durante la segunda fase de su ejecución, y en los procesos utilizados, durante la primera fase de un año y medio. Siendo una evaluación formativa, se hizo un análisis principalmente cualitativo de los resultados hasta la fecha y a grandes líneas, con el objetivo de resaltar los logros principales que emanaron de las distintas actividades puestas en marcha por las agencias. El sistema de M&E proveía mucha información a nivel de actividades, gracias a los informes semestrales y anuales. La evaluación hizo un análisis de las actividades principales que han sido realizadas, y trató de proveer al equipo de Perú elementos para mejorar la implementación del programa, sus resultados, su impacto y su sostenibilidad, así como la coordinación interagencial y con las contrapartes, la apropiación, etc.

Este enfoque dictó toda la definición de la metodología, primero entre el Coordinador del Programa Conjunto, la Coordinadora Interventanas y el consultor, y segundo, entre el Comité de Gestión del Programa y el consultor. El “Comité de Referencia”, previsto en los TdR para la evaluación, fue compuesto de los mismos miembros del Comité de Gestión, y por esta razón, este informe se refiere principalmente a este último. La metodología, que había sido definida en grandes líneas en el Informe de Gabinete antes de la misión de evaluación, fue discutida también durante reuniones iniciales.

La misión del consultor internacional, duró 10 días laborales (entre el 20 de Septiembre y el 1ro de Octubre del 2010); supuso una planificación cuidadosa y detallada, y fue un elemento clave para el éxito de la evaluación intermedia.

### **1. Revisión documental**

La información analítica sobre el Programa, se obtuvo en gran parte de la documentación que fue puesta a disposición del consultor para la preparación del informe de gabinete. Los TdR proveen una lista de los documentos más relevantes. La primera fuente de información, fueron los documentos generales sobre la conceptualización y la puesta en marcha del Programa. Esto incluyó el Documento de Programa Conjunto, así como los informes semestrales (Julio - Diciembre de 2009, y Enero – Junio 2010), y el informe anual (2009), así como el Informe de misión del Secretariado de Marzo del 2010. La revisión documental también usó una segunda fuente de información que se obtuvo principalmente en la documentación disponible relativa a las actividades del Programa Conjunto, desde el inicio de la puesta en marcha del Programa. El consultor, consideró finalmente otros documentos durante la evaluación, que complementaron las dos primeras fuentes con información contextual o complementaria.

### **2. Reuniones y entrevistas**

La misión del consultor empezó con unas reuniones con el Coordinador Residente, y posteriormente la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), como miembros del Comité Directivo Nacional. Otras reuniones

---

<sup>10</sup> Ver sobre este tema unas instrucciones recientes del UNDAF que además de recordar la importancia de estos principios explican la importancia de considerarlos “inter-relacionados”: Application of the Programming Principles to the UNDAF, Guidance Note, UNDG, January 2010.

tuvieron lugar con el Coordinador del Programa y la Coordinadora de Programas Conjuntos (Coordinadora Inter-ventanas) en la Oficina del Coordinador Residente.

Una reunión fue organizada con el Comité de Gestión Político, en la cual hubo un primer intercambio sobre los criterios de evaluación. Se organizó también una reunión importante con el Comité de Gestión Técnico, en la cual se profundizó el proceso de evaluación, y se analizó en detalle los niveles, criterios y preguntas de la evaluación, sobre la base de los TdR. Esta reunión ha sido muy útil como fuente de información para triangular los datos recibidos durante las entrevistas y visitas de campo y complementar las otras fuentes de información.

Otras reuniones tuvieron lugar con las contrapartes nacionales, por ejemplo: el Ministerio de Trabajo (MINTRA) incluido el Viceministro de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral, el Sr. Javier Barreda, y muchos otros funcionarios del Ministerio; el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, especialmente la Viceministra de Desarrollo Social, la Sra. Zoila Zegarra Montes, así como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), particularmente el Sr Anibal Sánchez Aguilar, Sub Jefe de Estadística. El Sr. Barreda y el Sr. Sánchez Aguilar también participaron a la reunión del Comité de Gestión.

Se organizaron a continuación una serie de entrevistas bilaterales con los representantes y el personal clave de las agencias de Naciones Unidas, por ejemplo: los Representantes o administradores de programas, los oficiales a cargo del Programa Conjunto, y un oficial de la oficina regional de la OIT. Dada la naturaleza del trabajo interagencial del Programa, el proceso de consultas con las agencias de manera individual, fue importante para proveer aportes a la evaluación respecto a la colaboración entre los actores de NNUU y con sus contrapartes en el Programa.

Otras reuniones fueron organizadas a Lima con organizaciones de la sociedad civil, organismos de capacitación, y jóvenes beneficiarios involucrados en algunas actividades.

Se profundizó el proceso de consulta y de evaluación, organizando dos visitas de campo en las regiones de La Libertad y Junín. En las ciudades de Trujillo y Huancayo, las reuniones tuvieron lugar con las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo, las personas involucradas en comités de gestión, algunos empleadores, y unos jóvenes beneficiarios. Estas reuniones, que fueron muy bien atendidas, dieron oportunidades de discusiones enfocadas entre los socios principales involucrados en estas regiones. Las visitas de campo se beneficiaron de los aportes de las entrevistas previas a nivel nacional.

En todas estas entrevistas, el consultor se inspiró en el listado de preguntas, basado en los TdR. Dependiendo de los interlocutores o grupos, las entrevistas insistieron en algunos niveles y criterios u otros. Sin ninguna duda, la evaluación fomentó fuertemente el interés y la participación de todos los actores, a nivel regional, como a nivel nacional, y suscitó una fuerte movilización.

Una reunión de cierre se organizó al final de la misión con el Comité de Gestión Político, que contó con la participación de los dos viceministros mencionados anteriormente. Esta reunión permitió al consultor presentar al Comité un análisis preliminar de los principales logros del Programa y sus dificultades, las cuestiones de M&E, algunas lecciones aprendidas, algunas recomendaciones preliminares y las próximas etapas del proceso de evaluación. Una discusión permitió también profundizar este análisis con mirada hacia el futuro.

### **3. Otros elementos de la metodología**

La metodología utilizada para esta evaluación está también inspirada en las pautas actualizadas del UNDAF (Enero del 2010).<sup>11</sup> Tiene particular relevancia la parte sobre “Seguimiento y Evaluación” de las pautas, así como la Guía de Mandatos para la evaluación del UNDAF, Estas instrucciones son consideradas como muy relevantes para esta evaluación intermedia del Programa Conjunto, puesto que la implementación más significativa del UNDAF se hace en general a través de los programas conjuntos.<sup>12</sup> También se tomaron en cuenta varios estudios llevados a cabo sobre el UNDAF por el UNDG (particularmente el Grupo de Trabajo sobre las Cuestiones de Programación (WGPI<sup>13</sup>), y por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG<sup>14</sup>), algunas en el marco de la preparación de la TCPR 2007. Muchos hallazgos y recomendaciones de estos estudios son muy relacionados y relevantes también para el Programa Conjunto, y enriquecieron el pensamiento detrás de esta evaluación.

Asimismo, los criterios de evaluación estándares del OECD/DAC, reflejados también en los Términos de Referencia para la evaluación del Programa y en las pautas del UNDAF, sirvieron de referencia general para la metodología utilizada durante el proceso de evaluación.

Finalmente, la evaluación intermedia del programa conjunto se llevó a cabo de acuerdo a las Normas y Estándares establecidos por el Grupo de Evaluación de Naciones Unidas. Los TDR hacen referencia en particular a los siguientes principios y premisas éticas de la evaluación: Anonimato y confidencialidad, Responsabilidad, Integridad, Independencia, Incidencias, Convalidación de la información, Propiedad Intelectual y Entrega de los Informes.

#### **4. Límites de la evaluación y lecciones aprendidas de la metodología**

En términos de límites de la evaluación, algunos logros a nivel nacional y en las regiones se identifican con actividades no necesariamente sólo atribuibles al Programa Conjunto; incorporan a veces otras acciones. Sin embargo, el tema de atribución de los resultados al Programa es un problema recurrente en todo trabajo de evaluación de este tipo, dado que el mismo se inserta en otras actividades del Gobierno.

Respecto a las lecciones aprendidas, al final de la reunión con el Comité de Gestión Político en particular, y sucesivamente en diferentes oportunidades, el consultor pidió la retroalimentación sobre la metodología. Se reconoció la utilidad del proceso de evaluación de medio término, para las entidades del Gobierno como las agencias de Naciones Unidas, tanto a nivel nacional que regional. El planteamiento metodológico permitió intercambiar sobre las experiencias hasta la fecha e identificar ideas para el futuro. Fue apreciado el nivel y la profundidad de las cuestiones debatidas en el Comité de Gestión Técnico, y se apreció el resultado del proceso para estimular la reflexión futura. A pesar del enfoque en los procesos de los TdR de la evaluación intermedia, se recomendó ajustar la metodología en la medida del posible, con el fin de dar peso también al análisis sustantivo.

El proceso de consulta realizado en el campo ha sido considerado muy valioso para entender mejor las dinámicas regionales. El apoyo del PNUD ha sido apreciado, y el ejercicio en las regiones facilitó el conocimiento de los resultados en el terreno. El acercamiento al campo ha permitido conocer el estado de avance, las fortalezas y debilidades de los socios y grupos meta. El ejercicio ha permitido ver la

---

<sup>11</sup> How to prepare an UNDAF, Part I., Guidelines for UN Country Teams, January 2010, y Part II. Technical Guidance for UN Country Teams, January 2010.

<sup>12</sup> Guía de Mandatos, Evaluación del UNDAF, Julio de 2005. Pueden servir de referencia también los manuales de las agencias, tal como el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, del PNUD, 2009.

<sup>13</sup> WGPI: acrónimo en inglés para Working Group on Programming Policy.

<sup>14</sup> UNEG: acrónimo en inglés para United Nations Evaluation Group.

capacidad de los socios. Se ha visto también el dinamismo del trabajo que se hace en las regiones con el apoyo del Programa, y eso permitió al PC contribuir, a través de un proceso de evaluación, al trabajo de campo con los socios y beneficiarios.

## **II. Descripción de las intervenciones realizadas**

### **A. Concepción inicial del programa conjunto**

El objetivo central del Programa es aumentar y mejorar las oportunidades de inserción laboral de los/las jóvenes para que puedan encontrar un empleo decente en el Perú, mediante la promoción del empleo y emprendimiento juvenil, y gestionar la migración laboral internacional juvenil, con énfasis en las mujeres jóvenes. El PC tiene como beneficiarios a los jóvenes entre 15 y 29 años y desarrolla actividades en las ciudades de Lima Metropolitana, Callao, Arequipa, Trujillo y Huancayo.

Los Resultados esperados del Programa Conjunto son los siguientes:

1. Política Nacional de Promoción del Empleo Juvenil, y fortalecimiento institucional del sector público para aumentar las oportunidades de trabajo y mejorar las condiciones laborales de los y las jóvenes.
2. Intermediación laboral juvenil a través del servicio público de empleo (DNPEFP y DRTPE) fortalecida y modernizada, a fin de mejorar su inserción laboral y reducir el desempleo de jóvenes, especialmente de mujeres jóvenes, a niveles nacional y regional.
3. Gestión pública de la migración laboral internacional juvenil, mediante una intermediación laboral institucionalizada, nacional y regional, fortalecida y ampliada.
4. Marco promocional para micro-negocios y MYPE de jóvenes, incluyendo el uso productivo de remesas, creado y operando.

El documento de Programa indica que el logro de este objetivo requiere de la elaboración, debate, aprobación, posicionamiento y aplicación de una política nacional de promoción del empleo juvenil y el fortalecimiento orgánico e institucional del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE), especialmente del Servicio Público de Empleo de la Dirección Nacional de Promoción del Empleo y Formación Profesional (DNPEFP) y de las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE) en los gobiernos regionales.

A través de estas direcciones y en cooperación con otros sectores del gobierno, los gobiernos regionales y el sector privado: a) Se espera lograr la expansión de la cobertura y una mayor efectividad de la intermediación laboral para jóvenes, canalizando la oportunidades de empleo y de inserción en el mercado laboral para los jóvenes que buscan trabajo; b) Se espera proporcionar una mayor información y orientación sobre el mercado laboral y se aumentará y mejorará la capacitación laboral para jóvenes; c) En particular, se espera gestionar la migración laboral internacional de más jóvenes, mejor calificados; y d) Se proporciona asistencia técnica a micro-negocios y a MYPE de jóvenes mediante el desarrollo de servicios de promoción y asistencia para emprendedores y microempresarios, utilizando parte de las remesas enviadas por los emigrantes, poniendo énfasis en las mujeres jóvenes con responsabilidades familiares. La concentración en las mujeres jóvenes tiene como objetivo promover políticas que reconcilien una mejor inserción laboral con sus roles reproductivos. Se espera también que los y las jóvenes del país cuenten con un marco normativo e instituciones públicas fortalecidas que contribuirán a reducir sus tasas de desempleo urbano y de inactividad total.

### **B. Descripción detallada de su evolución**

Cuando fue conformado el Comité de Gestión, se consideró que era necesario organizar un Taller de Arranque para especificar de una forma más detallada que se podía hacer.<sup>15</sup>, dado que en el documento de programa, faltaban precisiones sobre lo que se iba a hacer. Ver la sección posterior de este informe para más apreciaciones del proceso de evaluación sobre el diseño y el arranque.

Los factores principales que fueron fundamentales en determinar la evolución del Programa son de origen interno o externo.<sup>16</sup>

*Primero* el cambio de contexto económico: el programa se concibió en un periodo de crecimiento económico y se empezó a ejecutar en un periodo de crisis, lo cual condiciona el nivel de empleo juvenil en el país. Además, el tipo de cambio utilizado al momento del diseño del PC ascendía a S/.3.10 por dólar, mientras que a junio de 2010 asciende a S/.2.825. Esto significa una reducción de presupuesto de 9% por este efecto. Durante el Taller de Arranque, para hacer frente a este cambio, se acordó dar énfasis en el PC a actividades relacionadas con acceso a la formación. Entre ellas, por ejemplo, el tema de las modalidades formativas y un mayor vínculo con el programa Pro Joven. En 2010, se ha iniciado el trabajo con las modalidades formativas y se ha iniciado la discusión de un probable programa de Primer Empleo con el Programa Pro Joven.

*Segundo*, se llevaron a cabo cambios interinstitucionales que implicaron un nuevo énfasis en el PC: las funciones de promoción de Mypes han sido transferidas del Ministerio de Trabajo al Ministerio de la Producción; se ha aprobado una Nueva Ley de Organización y Funciones del Ministerio que incluye competencias en el tema de Autoempleo (lo que ha motivado el trabajo del PC en el tema de emprendimiento); el MINTRA también incorporó funciones en el tema migratorio. En el Taller de Arranque, se acordó reemplazar en el resultado 4 y en el Programa Conjunto en general, la referencia a “Micro negocios y/o Mypes” y reemplazarla por “micro-emprendimientos juveniles” o “emprendimientos juveniles”, y que por apoyo al “emprendimiento juvenil” se entenderían acciones previas al inicio de los negocios y justo después del inicio. Este tipo de acciones iban a recaer dentro de la competencia del Ministerio de Trabajo.

*Tercero*, han habido cambios institucionales: al interior del Ministerio, a inicios del 2009, se creó el Servicio Nacional de Empleo, a cargo del Servicio Público de Empleo, elemento clave del PC, especialmente del resultado 2. Esto ha generado interés de otras cooperaciones, y provoca eventuales cruces con el PC. En el Taller de Arranque, se acordó articular las actividades del PC con las otras iniciativas existentes. Sucesivamente, esto motivó que el PC se pudiera concentrar en la parte juvenil del servicio de empleo, como el Programa CertiJoven, y que se realizara también una coordinación territorial. Se acordó también en el Taller enfatizar el tema de información juvenil y orientación vocacional. Se decidió también incorporar acciones orientadas a consolidar un servicio de Credenciales Laborales para jóvenes a partir del SNE, que sucesivamente se materializó a través del programa Piloto Certi Joven, cuya conceptualización y definición operativa fue propuesta por el PC. Luego se apoyó el inicio de un piloto que ha logrado generar materiales de capacitación (manual), el diseño de un software para la implementación del servicio (el cual es interinstitucional) y apoyo a convenios de la contraparte con otras agencias que generan las credenciales o certificados que se les solicitan a los jóvenes cuando se presentan a los puestos de trabajo.

*Cuarto*, el programa se inició formalmente en Febrero 2009, sin embargo por diversas razones, las actividades se han iniciado en junio 2009. Frente a esta realidad, el Taller de Arranque propuso que se

---

<sup>15</sup> Ver las Minutas del Taller de Arranque, 2 Julio 2009, y las 5 presentaciones PowerPoint preparadas en esta ocasión.

<sup>16</sup> Ver la Minuta del Taller de Arranque y el Informe semestral de Junio del 2010 que fueron utilizados para la reconstrucción de la evolución del Programa.

solicite un traslado de un porcentaje de fondos del primer al segundo año. Las actividades transferidas al segundo año eran algunas de las acciones programadas en regiones del interior del país (Arequipa, La Libertad, Huancayo), que requerían la consolidación de actividades y acciones en Lima y al nivel nacional.

*Cinco*, respecto a las regiones, el Perú es un país descentralizado en cuanto a las contrapartes principales (MINTRA y MIMDES). Esto requiso trabajar con Gobiernos Regionales, de manera complementaria, al trabajo con las contrapartes nacionales. Esto incluyó, en ciertos casos, el impulso de convenios entre gobierno nacional y gobierno regional. Esto ha determinado avances diferentes: en algunas regiones, se ha avanzado más que en otras. En 2010, se impulsaron actividades en regiones, con diferente nivel de avance. En La Libertad y Junín, se crearon instancias de empleo y migración juvenil. Por ejemplo, en La Libertad, el Gobierno Regional se creó un Comité Regional de Empleo Juvenil; en Junín, el Gobierno Regional creó un Grupo de Trabajo sobre Empleo y Migración Juvenil. En Arequipa hubo cambio de Director Regional. Se ha iniciado nuevamente el trabajo con el nuevo director, visitándolo primero y luego incorporándolo en el proceso de planificación del PC (participó en el taller de revisión del Marco de Monitoreo). Esperamos en el segundo semestre de 2010, equiparar el trabajo en Arequipa. Sin embargo, en octubre de 2010 eran las elecciones regionales y en enero 2011 se iniciarán probablemente nuevas autoridades en las regiones, con algunos presidentes regionales postulando a la reelección.

*Seis*, y posteriormente al Taller de Arranque, existieron también dificultades iniciales para ejecutar la línea de comunicación e incidencia, debido a diferentes visiones e interpretaciones sobre el tema. Los comunicadores de agencias y las contrapartes sugirieron la contratación de un comunicador para el PC, pero el Comité de Gestión no aprobó y sugirió articular esa línea con otras ventanas. Se espera resolver este problema con el apoyo de la Oficina del Coordinador Residente.

*Siete*, respecto al diseño del Marco de Monitoreo y Evaluación, se recibieron comentarios por parte del Secretariado del Fondo en lo relativo a las metas. Se contrató una consultora, especialista en planificación, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo, y en junio del 2010 se realizó un taller de revisión del Marco de M&E, con el apoyo de la oficina del Coordinador Residente. En Agosto del 2010, el Comité Directivo Nacional recomendó la revisión del nuevo Marco, que en la actualidad contiene una primacía de indicadores de gestión, para incorporar indicadores de resultado e impacto (a nivel de los cuatro resultados).

### III. Niveles de análisis: Criterios y Preguntas de Evaluación

Esta sección está basada principalmente en las reuniones, entrevistas, visitas de campo y grupos de beneficiarios, así como los documentos producidos por el Programa.

#### A. Nivel de Diseño:

- 1. Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, los objetivos de desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes**

- a. Conceptualización del problema y sus causas, y acciones y resultados esperados**

El PC tiene un buen diseño, complementado por el Taller de Arranque. El programa tiene la virtud de ser muy concreto, práctico y visible (por ejemplo CertiJoven, Jóvenes Emprendedores, Infomigra, Wawa Wasi Laboral). Existió un liderazgo fuerte por parte de la OIT en el diseño, y la propuesta benefició del apoyo de la Oficina de OIT para América Latina, basada en Lima.



Según varios actores el Programa no solamente tiene un buen diseño, sino que además continúa siendo muy relevante. El análisis de situación del PC continua vigente, y la conceptualización del problema y sus causas en el documento de programa permanecen válidas. Existe una buena correlación entre esta conceptualización, y las acciones que se llevan a cabo con los resultados esperados. En general, las estrategias siguen respondiendo de manera adecuada a esta situación, y a eventuales asuntos emergentes. El papel de las agencias participantes y sus intervenciones se muestran aún relevantes. El PC sigue respondiendo a necesidades importantes y prioridades del país, los ODM y las políticas de los asociados y donantes, como la necesidad de una política de empleo juvenil.

El Taller de Arranque permitió hacer algunas modificaciones con respecto al diseño inicial, especialmente en la forma de llegar a los productos. Se decidió también intervenir no solo con los jóvenes de más de 18 años sino también con aquellos mayores de 15 años, por ejemplo con ProJoven y CertiJoven. Se consideró también que el Programa necesitaba más información, que se iba a generar con la Encuesta, la cual permitió enfocar más el Programa sobre el tema de la migración, en un contexto nuevo de crisis económica mundial, que disminuyó las posibilidades de emigración, y las remesas que entran en el país.

Respecto al diseño, había inicialmente dudas a nivel del MINTRA sobre lo que el Programa esperaba lograr. Se entendía que iba a reforzar capacidades, pero no se sabía bien como lo pensaba lograr. El documento de programa carecía de precisiones sobre lo que se iba a hacer, y fue necesario organizar un Taller de Arranque.<sup>17</sup> Por ejemplo, no era muy clara la articulación entre las actividades y la promoción de una política de empleo, y si estas actividades llevarían a esta política. Es posible, según algunos interlocutores, que una de las causas de estas dudas iniciales radica en que el diseño dio mucho más importancia al marco de resultado y el marco de S&E, y un peso menor a la definición de los problemas y de las determinantes. En el diseño del PC, la perspectiva de género no era clara respecto a la promoción del empleo juvenil. En el taller, se incluyó en el PC el trabajo con el Servicio Nacional de Empleo que fue creado en Febrero de 2009, y se consideraron el cambio en el contexto económico internacional de un periodo de crecimiento a uno de crisis, los cambios inter-institucionales, y el hecho que el inicio del Programa iba a pasar de Febrero a Junio de 2009. En el diseño inicial, no estaba incluida la asistencia técnica que resultó ser de mucha ayuda para el MINTRA. El fuerte liderazgo de la OIT en el diseño tuvo un impase debido a un énfasis menor en la migración (un tema que era más difícil de relacionar con el empleo juvenil), y el MINTRA quiso una mayor integración de este componente en el PC. Esto llevó a tres o cuatro meses de negociación. Una dificultad adicional fue que, en un primer momento, el Fondo había requerido una integración de las actividades entre las agencias, sin embargo pidió después separar las actividades por agencias, lo cual puede haber contribuido a complicar la ejecución posterior de algunas actividades.

Hubo varios retrasos al principio del Programa lo cual dificultó el arranque, y retrasó la implementación del primer año. El proceso de arranque duró aproximadamente seis meses. Además, el PC se firmó en Octubre de 2008, los fondos se recibieron por intermedio del agente administrador en Nueva York en Febrero de 2009 (y posteriormente en las agencias en el país). La misión del Fondo reiteró durante su visita en Abril de 2009 que la ejecución empezaba con la recepción de los fondos, lo cual estaba especificado en las instrucciones. Sin embargo, varios interlocutores notaron que en general los programas empiezan su ejecución solo cuando el coordinador es efectivamente contratado, y que hubiese sido mucho mejor si así se hubiese empezado. Hubo un retraso en la contratación del Coordinador, en parte debido a la confrontación de perspectivas entre OIT y el MINTRA con respecto a los TdR y el proceso de reclutamiento. El proceso de selección duró varios meses. En este programa en el cual había claridad sobre lo que se iba a hacer después del Taller de Arranque, estas dificultades

---

<sup>17</sup> Ver las Minutas del Taller de Arranque, 2 Julio 2009, y las 5 presentaciones PowerPoint preparadas en esta ocasión.

iniciales no fueron un problema mayor y no tuvieron consecuencias graves. Debido en parte a estas dificultades, el proceso de apropiación del Programa se concretó y se materializó un poco más tarde de lo que se hubiera esperado, y quizás hubo menos tiempo para que las contrapartes se apropiaran del Programa, dado que era importante empezar a ejecutar inmediatamente.

#### **b. Población meta en las áreas de actuación y contexto sociocultural de las zonas de intervención**

La pertinencia de la intervención parece buena con respecto a los requisitos de los beneficiarios directos y a las particularidades e intereses específicos de mujeres y hombres, que se han podido encontrar durante la evaluación.

La elección de las regiones de intervención se hizo con el MINTRA porque se consideraron las más fuertes, y se basó en un trabajo previo de estas regiones. Los Comités y los beneficiarios encontrados en Trujillo y Huancayo se mostraron muy satisfechos con el Programa, a pesar de las dificultades que existen, por ejemplo a la hora de organizarse intersectorialmente.

Durante el encuentro con los jóvenes emprendedores en Lima, se notó que si bien un enfoque pro-pobre fue considerado importante, y se le dio prioridad al género, la forma como fueron reclutados los estudiantes parece haber sido principalmente a través del IPAE donde ya seguían otras formaciones, y quizás faltó ofrecer oportunidades a jóvenes aún más marginalizados.

Las mujeres jóvenes capacitadas con el Wawa Wasi Laboral que se encontraron durante la evaluación estuvieron muy satisfechas con las capacitaciones y el apoyo que se les dio en el cuidado de sus hijos.

Cada agencia parece responder y adaptarse al contexto sociocultural de acuerdo a los productos que tiene a su cargo. Además, se han utilizado estrategias como la focalización y la descentralización, que han permitido al Programa intervenir conjuntamente, a pesar de que las agencias pueden tener estrategias de intervención distintas.

#### **c. Papel del Secretariado del F-ODM en la formulación del Programa**

La contribución del Secretariado ha sido importante y apreciada. Sin embargo, los instructivos del Fondo han cambiado regularmente, especialmente con respecto a los informes. Aunque puede parecer normal dado que es un mecanismo nuevo, las modificaciones han causado un cierto grado de confusión en el PC. La delegación de autoridad que se otorga al PC es también limitada, y preparar los diversos informes lleva tiempo.

### **2. Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

#### **a. Planes y prioridades nacionales y regionales, y política nacional**

A pesar de algunos desacuerdos en el diseño, ha habido una buena sinergia en general entre el PC y las prioridades nacionales y los esfuerzos en vista del desarrollo del país con proyección al futuro, incluyendo sobre los desafíos y las oportunidades del bono demográfico. El Programa ha podido influir en la implementación del Plan Nacional de la Juventud (2006-2010), y en la elaboración del Plan Estratégico de la Juventud (2011-2021). Además, el PC vino a complementar esfuerzos de la cooperación internacional, especialmente del PNUD y del BID, en el tema de la Capacitación Laboral Juvenil (ProJoven). El Programa se insertó también en la estrategia de descentralización del país. El PNUD había publicado en Perú un informe de desarrollo humano sobre este tema en el 2006. El Programa también

completó un trabajo que se realizó con algunas contrapartes sobre la migración con el programa regional Migrandina. El PC fue relevante en el contexto político también, y respondió a las prioridades y los lineamientos del nuevo gobierno, en términos de empleo y de migración.

#### **b. Autoridades locales y agentes sociales**

En el diseño, las autoridades nacionales estuvieron muy presentes, pero no se consultaron las regiones de manera extensiva. De hecho, el diseño fue optimista respecto al nivel de apropiación de los temas del PC por parte de las regiones. Tampoco hubo mucho tiempo después de la aprobación de la nota conceptual para socializar el Programa con las autoridades locales. El proceso poco participativo a nivel local creó dificultades y la fuerza de las regiones fue sobre estimada. El interés y la capacidad local eran limitados en algunas regiones, y se tuvo que hacer mucho trabajo de apoyo y de capacitación para garantizar la plena colaboración de las direcciones regionales del trabajo y de los gobiernos regionales. Hubiese sido útil consultar de manera más sistemática a los agentes locales, involucrándolos más en los procesos de formulación.

### **B. Nivel de Proceso**

#### **1. Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

##### **a. A nivel nacional**

La apropiación del Gobierno es el elemento fundamental para el éxito del programa. Las principales contrapartes gubernamentales son: El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), incluyendo el Servicio Nacional de Empleo – SENEP, PRO JOVEN, y el Servicio de Orientación Vocacional e información Ocupacional – SOVIO; El Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES), incluyendo el Programa Nacional Wawa Wasi – PNWW; y el Instituto Nacional de Estadística (INEI); y la Secretaría Nacional de la Juventud – SENAJU, que participa como invitado.

Existe una excelente apropiación nacional. En particular, el PC se beneficia de un fuerte liderazgo del MINTRA, ha captado el interés de los actores nacionales, ha encontrado un terreno particularmente fértil en el MINTRA, y ha llegado a un momento excepcionalmente oportuno donde el Ministerio buscaba sus líneas de intervención.

El tema del empleo es también una prioridad nacional del Gobierno. El programa tuvo la virtud de abordar un tema políticamente importante (y lo hizo cuando fue diseñado antes de las elecciones, que fue en un tiempo acertado). La apropiación del Ministerio ayuda al buen caminar del PC. Esto incluye su participación a todas las reuniones del Comité de Gestión Político y del Comité de Gestión Técnico, y la participación frecuente del Viceministro incluido al nivel técnico. De la misma forma, esto permite también una participación importante y moviliza a otros ministerios y contrapartes.

Existe una comunicación fluida, y cada idea es construida conjuntamente, lo cual asegura el compromiso sucesivo del Ministerio. El PC no hace nada solo y en la medida de lo posible, se incluye en actividades existentes, mejorándolas. Además, el PC desarrolla actividades muy concretas que tienen inmediata resonancia y permiten una apropiación muy rápida, dándole visibilidad a las contrapartes. También cabe notar que la Ministra misma participa en momentos críticos, como el Acto Protocolar de lanzamiento de CertiJoven. Mientras que en el pasado el ProJoven no estaba muy consensuado, el PC ha asegurado un consenso con el sector trabajador y empleador, lo cual lo ha fortalecido significativamente.

El MINTRA, en su función de líder de contraparte gubernamental peruana ha sabido expresar con esfuerzo y dedicación los aportes entregados en el marco del PC, sin perjuicio que las demás entidades

gubernamentales han aportado, en la medida de los propios programas y trabajos realizados. Se destaca el papel importante del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), que ha hecho esfuerzos significativos con la realización y difusión de una Encuesta Juventud Empleo y Migración.<sup>18</sup> La ENJUV 2009, es una investigación estadística que se aplicó por primera vez en el país a 9 578 viviendas particulares, en las ciudades de Arequipa, Huancayo, Trujillo y Lima Metropolitana.

Se destaca también el trabajo del MIMDES, en la persistencia de coadyuvar y consolidar el trabajo de conjunto, así como en la labor de capacitación a través de los denominados Wawa Wasi Laborales, con claros ejemplos de trabajo al finalizar la capacitación. Sin embargo, la participación del MIMDES ha sido irregular y sus representantes al CG han cambiado varias veces. Con la nueva Vice Ministra nombrada y encontrada durante la evaluación y presente en la reunión de cierre, se espera una mayor contribución del MIMDES en el futuro.

Para la Secretaria Nacional de la Juventud (SENAJU), el PC es un espacio importante que brinda oportunidades a los jóvenes, y les da un espacio de participación a nivel de las políticas de juventud, empleo y migración. La SENAJU ha hecho propuestas desde la perspectiva de la juventud, ha realizado esfuerzos de articulación con trabajos elaborados por el INEI, y ha participado a encuentros importantes a nivel de Comunidad Andina de Naciones. La SENAJU ha elaborado una propuesta para su incorporación en la implementación de actividades del programa conjunto para el año 2. En la propuesta, SENAJU se suma a desarrollar algunas de las acciones conjuntas detalladas en el plan del PC, de acuerdo a sus áreas de competencia.<sup>19</sup> La SENAJU participa como invitada por el momento, ya que desde el 2008, depende del Ministro de Educación, como órgano rector de las políticas de juventud, encargada de formular y proponer políticas de Estado en materia de Juventud, que contribuyan al desarrollo integral de los jóvenes en temas de empleabilidad, mejoramiento de la calidad de vida, inclusión social, participación y acceso a espacios en todos los ámbitos del desarrollo humano. La SENAJU tiene también el papel de promover y supervisar programas y proyectos en beneficio de los jóvenes. Adicionalmente, está involucrada en todos los resultados principales del PC, y está presente en todas las regiones.

Con el sector trabajador, se hizo una reunión sobre la visión de los jóvenes sindicalistas respecto de la situación del empleo juvenil en el mediano plazo (Julio de 2010), y se prevé hacer un plan entre los sindicatos de empleo juvenil. Con el sector empleador, se organizó una reunión sobre la visión de los jóvenes empresarios y emprendedores sobre las perspectivas del mercado laboral juvenil (Septiembre de 2010).

En suma, se observa una participación de la contraparte gubernamental peruana muy proactiva, de equipo, y con incidencia fuerte y comprometida en el trabajo del PC.

Otros socios involucrados en el programa incluyen la Universidad Católica La Sapiencia, y en el tema migratorio y del CertiJoven por ejemplo, el Ministerio de Interior. El Ministerio de Educación no participa en el PC, y existen diferencias de perspectivas con el MINTRA sobre la formación profesional. El MINTRA se fortaleció con ProJoven y en cierta medida el PC, pero su presupuesto es mucho menos que el MED.

## **b. A nivel regional**

---

<sup>18</sup> Encuesta Juventud, Empleo y Migración Internacional 2009 – Resultados Definitivos, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Fondo para el Logro de los ODM, Programa Conjunto “Promoción del empleo, el emprendimiento de jóvenes y gestión de la migración laboral internacional juvenil”, Lima, Mayo 2010.

<sup>19</sup> Propuesta incorporación de la secretaria nacional de la juventud en la implementación de actividades del programa conjunto, Incorporación al plan de trabajo.

El PC trabaja no solo a nivel nacional sino también a nivel regional. Se está definiendo una visión más integrada de las intervenciones en las regiones. Varios actores participan en actividades del PC en las cuatro regiones de intervención (Gobiernos regionales, ONGs, jóvenes, empresas, etc.). Hay una cierta apropiación de los propios Directores Regionales en La Libertad y en Junín. Haber llegado a las regiones es un logro importante, dado el grado de descentralización del país, la ausencia de verdaderas estructuras de gestión y de coordinación del PC a nivel regional, y la presencia limitada de personal plenamente dedicado al PC a nivel regional. El PC tiene el mandato de intervenir en regiones, principalmente de manera conjunta con el Ministerio de Trabajo. El margen para intervención directa y únicamente con los Gobiernos regionales, es bien reducido. Existe un apoyo muy valioso del PNUD con su presencia en las regiones (con presencia en los edificios de las regiones), implementación, monitoreo, visitas de campo de las sedes nacionales).

El MINTRA estaba en las regiones a través las Direcciones Regionales de Trabajo antes del PC, sin embargo fue más lenta la apropiación regional y la implementación en las regiones, a pesar de que fueron seleccionadas por el PC porque eran consideradas como las más fuertes. El acceso del MINTRA a las instancias de decisiones de las regiones, y la importancia que le dan al tema los Gobiernos Regionales varían según las regiones. Las prioridades de las regiones varían igualmente, así como las de las Direcciones Regionales de Trabajo, y no todas les dan la misma importancia a los temas del PC. En las tres regiones de la Libertad, Junín y Arequipa, hay varios recursos no ejecutados. Frecuentes cambios de personal en instituciones claves a nivel regional han afectado el grado de familiaridad sobre las líneas de acción del PC, sus logros y sus dificultades, así como los compromisos asumidos previamente, y esto ha perjudicado los resultados. En las regiones donde está implementado el PC, las elecciones de Octubre 2010 han llevado a cambios políticos, y algunos Directores Regionales cambiarán en Enero del 2011. En este contexto, la descentralización ha sido y seguirá siendo un desafío para el PC.

La descentralización, y el hecho que el Perú es descentralizado en el tema laboral es uno de los desafíos principales así como los acuerdos con gobiernos regionales, tripartitos (Programa – Mintra – Gobierno Regional). El Perú es un país descentralizado en cuanto a las contrapartes principales (Mintra y MIMDES). Esto requiere trabajar con Gobiernos Regionales de manera complementaria respecto a las contrapartes nacionales. Esto incluye, en ciertos casos, el impulso de convenios entre gobierno nacional y gobierno regional. Esto ha determinado diferentes avances: en algunas regiones, se ha avanzado más que en otras. En el 2009, se acordó solicitar un traslado de fondos del primer al segundo año. Las actividades transferidas al segundo año fueron algunas de las acciones programadas en las regiones del interior del país (Arequipa, La Libertad, Huancayo), que requerían la consolidación de actividades en Lima y al nivel nacional. En el 2010, se impulsaron actividades en regiones, con diferente nivel de avance (por ejemplo en La Libertad, el Gobierno Regional creó un Comité Regional de Empleo Juvenil; en Junín, el Gobierno Regional creó un Grupo de Trabajo sobre Empleo y Migración Juvenil).

### **c. Cofinanciación**

Como mencionado, el nivel de apropiación gubernamental es considerado muy positivo en este Programa en particular, y en línea con el TCPR, las instrucciones del UNDAF y del Fondo, así como la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra. El Comité Directivo Nacional reconoció, en su reunión del 4 de Agosto del 2010, la apropiación del PC por parte de las contrapartes gubernamentales, así como su alineación con las políticas y los programas relevantes.

Esta incluida una cofinanciación del PC por parte del Gobierno que no estaba prevista inicialmente, la cual señala que la apropiación del Gobierno permitirá la sostenibilidad del programa a largo plazo. Esto se refleja en compromisos y acciones concretas de parte del Gobierno con respecto al financiamiento durante la primera parte del ciclo y por el resto del ciclo. El informe semestral del 2010 notó por ejemplo que a través de los programas piloto que vienen impulsando el Programa, se han logrado

movilizar recursos de la contraparte nacional, lo cual demostró un cierto nivel de apropiación nacional. Por ejemplo, el gobierno ha comprometido 210 millones de soles para la implementación del Plan Sectorial de la Juventud, y el Programa Fondo empleo ha comprometido 250 mil soles para el Programa Certijoven y 500 mil soles para el programa de fortalecimiento del SOVIO. Adicionalmente, los programas Pro Joven Emprendedor y Wawa Wasi Laboral se han implementado y cofinanciado en especie (desayunos, estipendios, polos, materiales, etc.).

Al parecer, cuando fue aprobado el Programa, no se había previsto específicamente que una parte del presupuesto del Programa sería financiado por el Gobierno. Sin embargo, estos esfuerzos de la contraparte nacional son particularmente importantes para asegurar la sostenibilidad de las actividades del Programa. Esto tiene el potencial de reforzar muchísimo el impacto del Programa, incluyendo a nivel descentralizado.

## **2. Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados**

### **a. Coordinación intersectorial**

El PC tiene un enfoque multisectorial y ha facilitado la cooperación entre Ministerios (por ejemplo MINTRA, MIMDES, MED, Ministerio del Interior), y entre los Ministerios y otras instituciones nacionales y programas (por ejemplo, SENEP, SENAJU, INEI PRO JOVEN, SOVIO, Wawa Wasi – PNWW, Revalora Perú, etc.). Refuerza también la cooperación al interior de los Ministerios e instituciones mismas (por ejemplo, entre las diferentes divisiones y unidades). CertiJoven necesita la colaboración del MINTRA y del Ministerio del Interior. ProJoven Emprendedor propicia la vinculación entre varios ministerios y la intersectorialidad (Trabajo, Educación).

Sin embargo, el Programa ha sido un aprendizaje para el sector público, que tiene varias instituciones involucradas formalmente en el Programa. Existen algunas barreras en el entendimiento de la integralidad e intersectorialidad del PC por parte de los actores, y en su participación. Para lograr más resultados, el Programa se podría beneficiar de una estrecha coordinación y articulación inter-institucional y entre organismos sectoriales, incluyendo el MIMDES y el MED.

Según el MINTRA y las contrapartes nacionales, el PC ha ayudado a apoyar la organización y la coordinación interna dentro del Ministerio y entre las diferentes instituciones. El PC está ayudando en la modernización del MINTRA y en la nueva organización del Ministerio y de sus sistemas administrativos. Por ejemplo, se creó un equipo para el seguimiento del Plan Sectorial de Empleo Juvenil y la Dirección de Migración Laboral.

### **b. Coordinación interagencial y valor agregado del Programa en el cuadro del UNDAF**

El PC se ha podido beneficiar de una buena coordinación interagencial. Existe un proceso muy positivo de construcción de la interagencialidad; el PC ha contribuido significativamente a mejorar la cooperación entre las agencias de NNUU sobre los temas del PC y en general. Las agencias involucradas en el Programa no habían trabajado conjuntamente con esta intensidad con anterioridad al PC. Según las contrapartes nacionales, el PC ha ayudado a apoyar la organización y la coordinación interna de Naciones Unidas.

El PC fue un proceso ex post respecto al UNDAF que se encontraba en curso de implementación cuando el Programa fue concebido y aprobado. El UNDAF, por su lado, no integraba la visión de los programas conjuntos y su interagencialidad era limitada.

### **c. Mecanismos de coordinación del PC**

Respecto a los mecanismos de coordinación, hay también una buena coordinación entre las agencias y las contrapartes nacionales, gracias a la voluntad política y de los miembros mismos del Comité de Gestión Político y del Comité de Gestión Técnico, especialmente la presencia al más alto nivel del MINTRA.

El Comité Directivo Nacional (CDN) tiene un funcionamiento más regulado con estructura de gobierno más elaborada desde enero del 2010, lo cual resulta importante.

El Comité de Gestión Político (CGP) tiene una estructura de gobernanza que promueve la apropiación nacional, con las agencias de NNUU, y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, contrapartes nacionales implementadoras, y la Secretaria Nacional de la Juventud, en calidad de entidad invitada. El Comité de Gestión se reúne mensualmente con asistencia de los puntos focales/técnicos de las agencias, y se preparan y distribuyen minutas al respecto. El Comité de Gestión Político se transforma en ciertas ocasiones en Comité de Gestión Técnico. Esto ha evitado en cierta medida que se duplique el trabajo entre Comité Técnico y Comité de Gestión. Sin embargo, a veces, lo discutido en el Comité Técnico debe ser nuevamente discutido en el Comité de Gestión. Los Comités funcionan bien, beneficiándose una participación de alto nivel del Ministerio de Trabajo (Viceministro), incluido a veces a nivel técnico. Los principales representantes de las agencias asisten regular y principalmente a las reuniones trimestrales. El Comité de Gestión tiene un esquema de co-presidentes, uno de la agencia líder y otro de la contraparte, lo cual es considerado un aspecto positivo para la apropiación. La toma de decisiones, dependiendo del tipo de decisión, puede ser a través de la Unidad de Coordinación, en consulta con el Comité Técnico o en consulta con el Comité Político. Para el trabajo regional, se ha coordinado con las redes ya establecidas del PNUD en otras regiones, para favorecer la transferencia de los logros del Programa. En este sentido, a pesar que en un principio se inició el trabajo de manera centralizada, posteriormente se ha cambiado esta estrategia, permitiendo que éstas sean coordinadas desde las regiones y dando mayor importancia a las agendas de las contrapartes regionales en las actividades de cada una de sus regiones. Los participantes en Lima se adecuan a las mismas. Si bien parecen funcionar de manera satisfactoria, los Comités tienen dificultades para asegurar la participación de las regiones.

Respecto a las Unidades de Coordinación, la evaluación confirmó la dificultad y los enormes retos que supone el desempeño de las funciones de coordinador, en un contexto de multiplicidad de actores (Gubernamentales, de Naciones Unidas, nacionales y locales) y de instrumentos que requieren actualización, o que son sencillamente insuficientes para efectos de la coordinación operativa, y de la necesidad de armonización de los procedimientos.

### **d. Cooperación entre Programas Conjuntos**

Hasta hace poco, no había existido una cooperación muy estrecha entre los cuatro Programas Conjuntos. Todos los programas tienen un Comité de Gestión y un Comité de naturaleza más técnica, y estas entidades han sido muy significativas por su capacidad de poner en marcha los programas. Sin embargo, no ha habido una interacción formal entre estos mismos mecanismos. No ha habido muchos mecanismos de trabajo conjunto entre programas conjuntos (por ejemplo para compartir ciertos gastos administrativos). Estas dificultades están siendo parcialmente superadas.

*Primero*, se organizó un Taller de Programas Conjuntos en Marzo del 2010. Los objetivos eran los siguientes: lograr un conocimiento común y compartido sobre los PC del F-ODM y el F-ODM; sentar las bases para la creación de plataformas de gestión de conocimiento sobre los PC; contribuir al desarrollo de capacidades para la implementación y el M&E de los PC; identificar elementos de confluencia de los PC para la generación de sinergias y minimización de costos e ineficiencias; abordar los principales desafíos generales y específicos en la implementación de los PC y buscar soluciones comunes, sistematizar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas, mejorar la coordinación entre los PC y fortalecer el vínculo entre los PC en sus diferentes etapas y el fin último de los mismos que es el avance hacia el logro de los ODM. El taller produjo un cuadro de síntesis de las dinámicas de grupo, con los desafíos, las propuestas de soluciones, y las acciones en marcha o recomendaciones, para cada uno de los cuatro módulos: implementación, desafíos operativos, M&E, e incidencia y comunicación. Este taller parece haber sido un ejercicio muy útil y bien preparado. Ha contribuido a fortalecer las relaciones entre los PCs en el país, y las sinergias con las otras ventanas del Fondo.

*Segundo*, hay ahora reuniones bimensuales entre los Coordinadores de cada Programa y la Coordinadora Residente. La del 10 de Agosto de 2010 por ejemplo ha permitido discutir de los acuerdos y presentaciones del Comité Directivo Nacional, y revisar los comentarios del Secretariado del F-ODM a los informes semestrales de los PC.

*Tercero*, en todos estos esfuerzos, se aprecia el rol de la coordinadora inter-ventanas para facilitar la coordinación y el intercambio entre los PCs, y agilizar ciertos procesos. Como fue indicado en el primer informe semestral del 2010, la Coordinadora Interventanas de los PC tiene funciones de asesoría, M&E y facilitación de la coordinación entre los PC. Los productos elaborados y acciones llevadas a cabo que buscan fortalecer dicha coordinación son los siguientes: Homogenización de estructuras de gobernanza y gestión de los PC, Manual de implementación de los PC (en versión borrador), Lineamientos para una Estrategia Común de M&E de los PC, Lineamientos para Estrategia Común de Incidencia y Comunicaciones, Taller de los PC (9-10 marzo de 2010), Identificación de herramientas y prácticas facilitadoras de la implementación eficiente y fomento de réplica en los demás PC, y Fomento de intercambio de experiencias entre los PC. Además de organizar las reuniones de coordinación bimensualmente, la Coordinadora Interagencial organiza reuniones individuales con cada PC mensualmente. Desde la Oficina del CR, se percibe que es necesario fortalecer el trabajo de incidencia sobre los beneficios de la coordinación entre los PC, de manera que la misma sea vista como un valor agregado para su implementación y obtención de resultados. Así mismo, se planea iniciar un trabajo de análisis conceptual de los PC y su vinculación con los ODM y otros compromisos internacionales que permitirá identificar elementos comunes a los mismos y potencialmente aumentar la coordinación en aspectos conceptuales. De la misma manera, en el segundo semestre del 2010 se planea iniciar una estrategia de coordinación entre los PC con referencia a las relaciones con las contrapartes (en los casos de los PC que tienen las mismas contrapartes a nivel ministerial, y de gobiernos regionales y locales).

*Cuarto*, en la reunión de coordinación de los Programas Conjuntos del 17 de Mayo de 2010, se mencionaron oportunidades de desarrollo adicional para mejorar la coordinación entre los PC y el apoyo a los mismos, como el apoyo en las cuestiones de monitoreo y evaluación, la vinculación de los PC y sus resultados esperados a los ODM, el apoyo ad-hoc en situaciones críticas, y la identificación de cursos o seminarios de utilidad para los PC, entre otros.

#### **e. Modelo de gestión y eficiencia de los procesos**

Existe cierto un manejo conjunto, a través del Comité Técnico, del Comité de Gestión y del Comité de País, con reuniones frecuentes, y algunas intervenciones en las regiones se hacen de forma conjunta y anticipada. Sin embargo, ahora no hay un modelo único administrativo para el programa y para todas las agencias. No se utilizó un modelo común de gestión para la implementación de las actividades del



Programa, con el cual la Unidad de Coordinación dispondría, por ejemplo, de su presupuesto (a través de un *Fondo Canasta*). En parte debido al diseño, en parte a la implementación, cada agencia ejecuta sus actividades independientemente. El PC se gestiona a partir de la modalidad de cada agencia, por lo tanto se hace de manera muy indirecta.

Por un lado, la coordinación interagencial ha sido difícil en términos de gestión del programa, y el hecho que las actividades no se ejecuten de manera común ha dificultado la implementación de algunas actividades y ha resultado a veces en procesos complejos. En estas condiciones, puede haber sido un desafío a veces el adoptar el espíritu de la reforma de las Naciones Unidas. El modelo de gestión puede haber contribuido a retrasar la consecución de algunos productos y resultados previstos del programa conjunto. Las maneras de trabajar de las agencias son diferentes (transferencias directas versus contratos) y el hecho que los procedimientos no están armonizados ha creado algunas dificultades (por ejemplo durante la Encuesta). Algunos aspectos que retrasan la ejecución de las actividades planificadas tienen que ver con la variedad de los sistemas administrativos que presenta cada agencia integrante del Programa, lo cual no permite tener un modelo único para la gestión de los productos agénciales. Ha sido muy complejo tratar de unificar o simplificar los procesos administrativos. Por el momento, cada agencia tiene su autonomía y el Programa no puede cambiar las reglas administrativas, de reclutamiento, de suministros de las agencias, y evoluciona de acuerdo a la cultura organizacional de las distintas agencias. Se mencionaron también los altos costos administrativos que ha tenido el Programa, debido a estos factores. A veces, mucha gente puede ser implicada en la toma de decisiones (técnicos de las agencias, representantes, coordinador, coordinadora inter-ventanas, contrapartes, etc.), lo cual afecta la gestión conjunta del PC. Por cierto, el modelo no ha funcionado como se hubiera podido, y han habido limitaciones importantes en la gestión administrativa, aunque si existe un avance con respecto a lo que existía con anterioridad. El flujo de información generada y el intercambio sobre los procesos también ha sido positivo.

Por otro lado, no todas las actividades se pueden hacer juntas, y la división de las actividades por agencias ha podido facilitar la implementación. En este sentido, esta modalidad de gestión no ha necesariamente perjudicado gravemente el PC. Los diferentes sistemas han sido una ventaja en algunos casos, permitiendo el uso de un proceso diferente para cada caso, dependiendo de las necesidades.

Los requisitos de informes, de desembolsos, etc. son complicados e implican mucho trabajo de gestión y de coordinación, en detrimento de las actividades. El PC contrata a alguien que se dedica a recoger y armonizar los datos para los informes financieros y semestrales. A veces, la contraparte nacional pide apoyo o servicios a los cuales el PC no puede contestar por cuestiones de procedimientos.

El taller de los PC de marzo de 2010 ha constituido un hito importante para el progreso en estos temas de eficiencia en el marco de los esfuerzos progresivos hacia la construcción de *Delivering As One*, por ejemplo para el avance en las prácticas coordinadas, colectivas, o conjuntas de gestión. El taller trató de encontrar propuestas de soluciones a desafíos como la eficiencia de la coordinación interagencial y entre las agencias y las contrapartes a nivel operativo, la armonización de los ritmos de trabajo de las agencias y de las contrapartes, las diferencias en escalas y tipos de contratos, la volatilidad del tipo de cambio, la recuperación del IGV, y los viáticos.

#### **f. Recursos humanos**

En general, los recursos humanos son considerados apropiados, con un equipo nacional compuesto del personal de las agencias. La unidad de coordinación cuenta con un coordinador nacional y una asistente administrativa. UNFPA y OIM han designado puntos focales, con financiamiento parcial del PC. PNUD ha asignado un punto focal sin costo para el PC. No hay personal internacional. El PC también beneficia del apoyo de los coordinadores del PNUD en las regiones. El equipo del Programa es considerado muy

positivamente por los actores, ya que es un equipo motivado y dedicado para avanzar hacia los resultados esperados.

El papel del Coordinador es muy importante por su capacidad de trabajar con todos en la búsqueda de una mejor eficacia posible dentro los procesos y en la búsqueda de los resultados esperados. El liderazgo fuerte del Coordinador del PC facilitó significativamente el trabajo de cohesión de las agencias como equipo. El Coordinador de Programa es muy apreciado por sus conocimientos sobre el tema, sus muy buenas relaciones con el Ministerio, su influencia, su liderazgo, y su creatividad. El Coordinador es un experto nacional e internacional en economía laboral. Lo ayuda en la implementación del componente OIT una asistente y tiene el respaldo de la oficina de OIT como agencia líder. El Coordinador coordina y ejecuta al mismo tiempo el componente OIT, lo cual le da capacidad de acción. Tener este doble rol no es una desventaja; esto le permite aprovechar plenamente sus capacidades y su incidencia en políticas y estrategias relacionadas con los tres temas del PC. Si no tuviera esta doble función de coordinador e implementador, su papel sería limitado a la coordinación, y sus funciones principales se limitarían a pedir cuentas a otros actores. Existe un fuerte liderazgo de la agencia líder OIT, debido en gran parte al desempeño y capacidad del Coordinador del Programa que ejecuta también el componente OIT. Finalmente, el asesoramiento del Coordinador y la asistencia técnica que ha proveído (y que no estaba contemplada en el diseño inicial) ha ayudado el Ministerio en otros programas y temas. Es una colaboración externa que ayudó a afinar determinados temas, y que ha sido muy apreciada por el MINTRA.

El Programa se beneficia de la presencia de coordinadores del PNUD en las regiones, sin embargo es una presencia limitada. No hay mucha formalidad en la manera en la cual el PC se ve apoyado por el PNUD en las regiones. El PNUD tiene un presupuesto muy bajo de 35,000 dólares para tres años. A pesar de su importante rol, las funciones de los coordinadores son circunscritas (por ejemplo manejan varios otros programas), y existen entonces limitantes en el apoyo que se puede brindar.

A partir de último trimestre del 2009, se creó el puesto de Coordinación de los cuatro Programas Conjuntos en la Oficina del Coordinador Residente, y se contrató a una Coordinadora de Programa Conjunto (Coordinadora Inter-ventanas, en adelante) para ocuparlo (por medio de un proceso de selección transparente y con participación interagencial), con el fin de mejorar la coherencia y eficacia de los PC, sus procesos y sus resultados. La incorporación de la Coordinadora ayudó para proporcionar orientaciones a los equipos en la elaboración de informes, así como para clarificar aquellos aspectos que requieran apoyo adicional por parte del Secretariado del F-ODM. Desempeño también un papel importante en la elaboración de lineamientos sobre el M&E, y en la preparación de un taller entre todos los Programas en Marzo de 2010.

Además el PC dispone de una asistente de monitoreo para la cual UNFPA provee el espacio de trabajo.

### **3. Enfoques de género y de derechos: Medida en que se aplicaron, en la programación del Programa Conjunto, la transversalización de la igualdad de género y el enfoque basado en derechos**

La transversalización de la igualdad de género y en cierta medida el enfoque de derechos era presente en el diseño del Programa. El documento de programa indica que la perspectiva o enfoque de género y el tratamiento especial a la situación de las mujeres jóvenes responde a la confirmación de que se encuentran en desventaja con respecto a los hombres jóvenes. Sus tasas de desempleo urbano y de inactividad total son mayores que la de los varones, cuentan con menos oportunidades para micro-negocios y MYPE y son a menudo doblemente discriminadas en los procesos privados de selección de personal. También tienen una posición desfavorable en las migraciones laborales internacionales, lo que no es óbice para que aumente su participación como trabajadoras emigrantes.

El documento de programa indicaba que hay una menor proporción de trabajos remunerados para mujeres, y que ocupan puestos de trabajo de menor prestigio que aquellos ocupan los hombres. Se recordaba también que todas las agencias de NNUU se encuentran alineadas por las metas del Objetivo 3 de los ODM (Promover la igualdad entre los géneros y apoderamiento de la mujer). El UNFPA consideraba que para mejorar la inserción laboral de las mujeres jóvenes, es preciso conocer su status en términos de la salud reproductiva, así como sus roles en el cuidado de los otros miembros del hogar. La OIT proponía que la situación laboral de las mujeres debe tratarse transversalmente y, al mismo tiempo, como tema en sí mismo. Esta doble consideración del enfoque de género asegura que se garantice la visibilidad de la situación de las mujeres y que se de atención especial a las mujeres jóvenes, verificando los resultados de las actividades dirigidas a ellas.

A través del proceso de evaluación se buscó determinar cómo los cinco principios de programación del UNDAF se han integrado en la implementación del Programa, en particular los de género y de derechos. El Fondo no ha dado orientaciones específicas sobre estos principios, y el análisis causal, de los roles, y de las capacidades no se dieron como lineamientos.

Durante la elaboración y la implementación, no se hizo un árbol de problemas. Sin embargo, los enfoques de género y de derechos están presentes en la implementación. Por ejemplo, ha sido considerado importante llegar a los más vulnerables, con particular énfasis en las mujeres. El Programa enfoca una parte de su intervención en las regiones y tiene un enfoque que abarca, en cierta medida, la población excluida, y aboga por el desarrollo de intervenciones que promuevan en la práctica la inclusión social de todos los jóvenes para el goce de sus derechos al empleo decente y sus derechos laborales, incluido la protección social. Respecto a la migración, Infomigra advierte a los jóvenes que consultan el sitio web que hay personas inescrupulosas que ofrecen documentos falsos para viajar, y que correrán el riesgo de ser expulsados, y de estar a merced de cualquier tipo de abuso, sin posibilidades de protección, sobre todo las mujeres, que pueden ser víctimas de redes de explotación sexual o laboral.

La encuesta dio importancia a los problemas transversales de género, y el enfoque fue inherente en el diseño de la encuesta. Los derechos están al centro de los cursos de capacitación de las mujeres jóvenes de Wawa Wasi Laboral sobre empleo, emprendimientos, y salud sexual y reproductiva. Las mujeres jóvenes encontradas durante la evaluación explicaron que antes desconocían sus derechos y que ahora tienen más conocimientos. La concentración de algunas actividades en zonas urbanas muy desfavorecidas (como el Wawa Wasi Laboral en la zona Sur de Lima) refleja también la preocupación de trabajar con los más pobres y marginalizados del mercado de trabajo, incluyendo las menores de 18 años.

Respecto a la integración de los conceptos de equidad e igualdad entre hombres y mujeres, se han realizado acciones afirmativas para incluir preferiblemente a las mujeres en las actividades del programa. Para la distribución del capital semilla a los jóvenes emprendedores capacitados por el IPEI, y en las regiones, se va a aplicar una regla con el fin de equilibrar la distribución del capital entre hombres y mujeres. .

En este sentido, el Programa apoya el fortalecimiento de capacidades institucionales de actores estatales, o detentores de obligaciones o de deberes, para generar y acciones que garanticen el cumplimiento de derechos de jóvenes, especialmente mujeres, en situación de vulnerabilidad y pobreza. También el desarrollo de estrategias como la capacitación técnica, el acceso a la información, la creación de oportunidades laborales y de generación de ingresos, cómo la producción y difusión de conocimientos apuntan al desarrollo de capacidades de los jóvenes, como titulares de derechos. Con base en el enfoque de derechos, el PC incluye también un tratamiento específico de la población

adolescente (14 a 18 años), con un enfoque educativo y de protección integral, en apoyo al desarrollo e integración social de jóvenes.

Existe también una preocupación sobre cómo integrar mejor las personas con discapacidades en las actividades del Programa. El Plan de empleo juvenil también le da importancia a la integración de las personas con discapacidades, y además se ha creado una Dirección General de los Discapacitados en el MIMDES.

#### **4. M&E y cuestiones de evaluabilidad del programa**

##### **a. Sistema de M&E**

En el diseño inicial, el Programa tenía un Marco de Resultados, pero el sistema de M&E no estaba bien definido, y se definió posteriormente. El taller de Cartagena para la región de América Latina, Central y el Caribe discutió este tema con los equipos.

El sistema de Monitoreo y Evaluación es fundamental para el seguimiento de las actividades, la evaluación de los resultados, y la apreciación del impacto y de la sostenibilidad del Programa. El Marco de Monitoreo incluido en el primer informe semestral del 2010 era una propuesta aún en discusión y pendiente de aprobación por el Comité de Gestión del PC. Luego de recibir los comentarios del Secretariado del Fondo sobre el Marco de Monitoreo originalmente aprobado, el Comité de Gestión de Marzo de 2010 aprobó la contratación de una consultora, especialista en planificación, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo, y la realización de un taller de revisión del Marco de Monitoreo. El trabajo de la consultora se realizó en mayo 2010, y se realizó una actualización y revisión de los indicadores. Un Taller de Revisión se realizó el 3 de junio de 2010, con la participación de 25 representantes de todas las agencias y contrapartes, incluyendo tres representantes regionales.

Este trabajo ha sido muy positivo, y el Programa dispone ahora de un nuevo Marco de M&E, que se encuentra bastante desarrollado. Los indicadores son relevantes y con la calidad necesaria para la medición de los productos del programa conjunto (criterios SMART), las líneas de base y las metas han sido definidos, están disponibles los métodos de recolección de la información y los medios de verificación, y se han determinado los riesgos y supuestos. Así el PC ha mejorado el diseño inicial y dado una mejor respuesta a los nuevos retos que han surgido desde la preparación del Programa, respondiendo también a las observaciones de la sede. De esta manera, el PC podrá avanzar hacia una dinámica de análisis y seguimiento conjuntos (agencias y contrapartes gubernamentales) de los resultados, facilitar un monitoreo sistemático del programa que permita un manejo estratégico del programa, y asegurar la evaluabilidad del programa. Todo esto tendrá el potencial de reforzar la implementación, mejorar los resultados para los beneficiarios, y aumentar el impacto y la sostenibilidad del programa.

Una manera de refinar este trabajo será considerar la recomendación del CDN de Agosto del 2010. El CDN recomendó la revisión del marco de monitoreo y evaluación, que en la actualidad contiene una primacía de indicadores de gestión, para incorporar indicadores de resultado e impacto (a nivel de los cuatro resultados).

En los meses de Mayo y Junio del 2010, se preparó también, con el apoyo de la Coordinadora Interventanas una estrategia conjunta de monitoreo y evaluación, una *Propuesta de lineamientos para Estrategia Común de Monitoreo y Evaluación de los Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los ODM en el Perú*. Los lineamientos es un documento que puede ser muy útil para el Programa Conjunto, ya que el monitoreo regular es fundamental para el logro y la demostración de resultados. El documento establece además que este monitoreo debe ser consistente con el Plan de M&E del UNDAF. El

documento tiene también el merito de explicar que el monitoreo de los Programas Conjuntos del F-ODM se debe hacer en el *Nivel estratégico de país* (con elementos comunes a todos los Programas Conjuntos y relacionados con los indicadores del UNDAF, en los ámbitos nacional, regional y local) y en el *Nivel individual de cada Programa Conjunto* (con elementos propios de cada Programa Conjunto, según ha sido planteado en el documento aprobado por el Fondo, en los ámbitos nacional, regional y local. El documento explica también a través de tablas que en ambos niveles (todos los Programas y cada PC), se deben hacer seguimiento de los Efectos directos o resultados esperados, de los Productos, y de los Procesos y Actividades. El documento contiene también los objetivos de la evaluación de los Programas, el cronograma de monitoreo, los arreglos institucionales, y los tipos de informes y sus responsables, con un calendario.

Las actividades de monitoreo incluyen también unas visitas de campo, con carácter de verificación de productos y acompañamiento técnico. Las visitas también envuelven conversaciones con grupos de participantes integrados en la ejecución del programa así como las contrapartes, y los resultados se comparten en el Comité de Gestión.

A pesar de la existencia de un sistema de M&E mejorado y de haber trabajado en temas de M&E de manera regular durante el primer año y medio de puesta en marcha del Programa, sigue existiendo probablemente un desafío, como lo sugirió el último CDN. La pregunta clave es saber si este sistema de M&E se encuentra en el grado de asegurar un monitoreo sistemático del programa que permita un manejo estratégico de éste. Con el reclutamiento de la Coordinadora Interventanas en la Oficina del Coordinador Residente, los programas conjuntos tienen ahora más capacidad para reforzar el Monitoreo y Evaluación del Programa, especialmente a nivel estratégico, facilitando el análisis y las discusiones sobre los logros de los resultados al nivel superior de la cadena de resultados.

Respecto a la evaluabilidad del PC, con todo el trabajo en torno a la revisión del Marco de M&E y de los indicadores, el desarrollo de la línea de base (principalmente con la Encuesta), y la definición de las metas, la evaluación considera que se tendrán las condiciones para evaluar el programa, y que el sistema de M&E podrá contribuir significativamente en la evaluación.

#### **b. Sistematización de experiencias**

La sistematización de las experiencias más valiosas (para todos los actores nacionales y regionales, y también para los otros países) no parece haberse efectuado en muchos casos, y no es sistemática. Sin embargo, el Programa tiene elementos innovadores para generar nuevos productos y sistematizar experiencias. Podría también proveer aportes importantes en materia de gestión del conocimiento, a nivel nacional y a nivel internacional con la plataforma del Fondo que facilita el intercambio de experiencias. El trabajo con las mujeres jóvenes, los jóvenes emprendedores, los jóvenes en búsqueda de trabajo (CertiJoven, Sovio, etc.), entre otros, podría interesar a otros países.

La identificación e incorporación de las lecciones aprendidas hasta ahora se ha basado en la participación efectiva de las agencias y las contrapartes nacionales y regionales en los procesos de planificación, ejecución y evaluación conjunta, lo que ha permitido retomar las acciones que sí funcionaron, las que son susceptibles de mejorar, y descartar las que no funcionaron. Existe el potencial para una buena sistematización de experiencias en el futuro.

#### **c. Revisiones e informes**

El informe semestral de Junio del 2010 provee una buena descripción del progreso y de las actividades realizadas, y menciona algunas dificultades. El informe incluye una tabla muy útil, que provee información detallada sobre los avances. La única limitación es que los informes de seguimiento semestrales y el anual son esencialmente descriptivos. La guía utilizada por el Fondo lleva en gran parte

a esta limitación, y además el número límite de palabras para reportar (por ejemplo 150 palabras en algunos casos) no siempre permite explicar de manera adecuada los resultados, los procesos, y las dificultades.<sup>20</sup> Sin embargo, el equipo del Programa proveyó una información detallada en algunos casos haciendo de este informe una fuente de información muy útil para el futuro. Esta información ha sido muy valiosa también para el evaluador y ha otorgado aportes positivos tanto para el informe de gabinete, como para todo el proceso de evaluación. Esto ha sido particularmente útil dado que no todas las actividades del Programa, que son muchas, han sido sistematizadas. Desafortunadamente, dado el formato requerido, los informes solamente se usan para reportar a la sede. Parece que no han servido de insumo para desarrollar un análisis cualitativo escrito (a nivel estratégico), ni tampoco para el apoyo de actividades de comunicación. De lo contrario, si el formato fuera más flexible, esto daría más espacio para explicar los logros y dificultades, y favorecerían un análisis más detallado. Así, los informes podrían ayudar mejor a retroalimentar los resultados en Comité de Gestión, y a apoyar a actividades de comunicación del PC, a nivel nacional y regional, por ejemplo a través de un boletín informativo y/o una página web, que serviría también como mecanismo de rendición de cuentas.

### C. Nivel de Resultados

#### 1. Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa

##### a. Descripción de los principales resultados

Durante la evaluación, existió un consenso sobre los avances en la consecución de los resultados que se habían definido en la concepción del programa. Esta sección describe los principales logros obtenidos para cada uno de los resultados del Programa.<sup>21</sup>

#### **Resultado 1: Política Nacional de Promoción del Empleo Juvenil**

Una Encuesta Juventud Empleo y Migración ha sido realizada y difundida.<sup>22</sup> La ENJUV 2009, es una investigación estadística que se aplicó por primera vez en el país a 9 578 viviendas particulares, del 13 de octubre al 4 de diciembre del 2009, en las ciudades de Arequipa, Huancayo, Trujillo y Lima Metropolitana. La información obtenida en la encuesta permitió contar con datos actuales de los jóvenes peruanos de 15 a 29 años de edad, conocer su perfil socio demográfico, la aproximación de los jóvenes en el mercado laboral, la actitud emprendedora de los jóvenes, su iniciativa y talento para los negocios, la posibilidad latente de migrar fuera del país, así como conocer el impacto de la migración internacional en los hogares. La Encuesta contiene aspectos metodológicos, el análisis de los resultados definitivos, los cuadros estadísticos y errores muestrales. Se realizó una conferencia de prensa en Lima, y se realizaron presentaciones públicas en Junín, Huancayo y La Libertad. Se elaboraron 2 publicaciones estadísticas con el INEI (Primeros resultados, marzo 2010 y Resultados definitivos, junio 2010). También

---

<sup>20</sup> Informe de Seguimiento de Programa Conjunto Juventud, Empleo y Desarrollo, F-ODM, (Guía para los informes semestrales).

<sup>21</sup> Las fuentes de esta información son: el informe semestral; un resumen del alcance del Programa que se encuentra en una presentación reciente de Junio del 2010, y fue también utilizada en Agosto del 2010 en otras ocasiones con la fecha anterior (Programa conjunto Juventud, Empleo y Migración, Perú, Junio 2010); los productos mismos de las varias actividades (documentos y sitio web); y las apreciaciones proveniente de las entrevistas; y una presentación reciente de Junio del 2010, que fue también utilizada en Agosto del 2010 en otras ocasiones.

<sup>22</sup> Encuesta Juventud, Empleo y Migración Internacional 2009 – Resultados Definitivos, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Fondo para el Logro de los ODM, Programa Conjunto “Promoción del empleo, el emprendimiento de jóvenes y gestión de la migración laboral internacional juvenil”, Lima, Mayo 2010.

se hicieron estudios analíticos que fueron validados con Jóvenes (en Foro Nacional). Se preparó también un Manual del Encuestador. La encuesta ha producido mucha información y ha colaborado en la definición de prioridades. De la misma forma, la encuesta ha consolidado por primera vez los temas de Juventud, Empleo y Migración ha proveído información crucial que no existía antes, y sigue dando legitimidad al PC. Al mismo tiempo que ha sido ampliamente discutida en los medios. En Perú un tercio de la población son jóvenes (8 millones sobre un total de 29,5 millones), con una edad mediana de 25 años. Desde 1990, aproximadamente 2 millones de jóvenes han salido del país, la mayor parte entre 15 y 20 años. Esto ha afectado el crecimiento económico del país, sin embargo, los países acogedores están ahora en crisis y la opción de emigrar es menos atractiva. Proveer información sobre estos temas ha sido un aporte substancial del PC, que ha colaborado en la consecución de información para el Estado.

El Plan Sectorial de Empleo Juvenil del MINTRA fue aprobado en setiembre 2009.<sup>23</sup> El diseño del Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil se inició en diciembre del 2007, con el planteamiento del marco general y la metodología para su desarrollo. Esta actividad fue apoyada por la Oficina Subregional Andina de la OIT y el proyecto para la Promoción del Empleo Juvenil en América Latina – PREJAL. Luego de un periodo de consulta y debate, la culminación del plan ha sido apoyada por el Programa Conjunto Juventud, Empleo y Migración. El Plan se guía por los planteamientos de la Agenda Hemisférica de las Américas 2006 –2015 elaborada por la OIT, en la que se definió como objetivo central en relación a la juventud fomentar su mayor formación y su mejor inserción laboral; y por de los postulados establecidos en el Convenio 122 de OIT sobre la política nacional de empleo. Asimismo, lo suscrito en el Plan Iberoamericano de Cooperación e Integración de la Juventud 2009-2015, que establece que el empleo juega un rol clave en la inserción de los jóvenes. Además de haber proveído insumos, el Programa apoya en el seguimiento trimestral de este Plan (primer informe, diciembre 2009; segundo informe, Marzo 2010). Se ha capacitado a funcionarios del Ministerio en metodología de seguimiento. Los desafíos del Plan se orientan a facilitar la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo, en un marco de empleo decente. El Plan se articula en cuatro componentes para enfrentar los principales problemas de los jóvenes en el ámbito laboral: empleo, empleabilidad, emprendimiento, y equidad. Así, el Plan Sectorial constituye una de las estrategias más efectivas para facilitar la inserción productiva de los jóvenes en la sociedad, a la vez que potencian la competitividad de la economía al fortalecer la productividad de la fuerza laboral. En relación al Plan sectorial, el PC ha también organizado unos concursos y ha participado al Día Nacional de la Juventud. Se han preparado elementos de comunicación (en marcha: videos, material promocional - por programa).

Un trabajo importante se ha hecho también con las comisiones intersectoriales. Se ha insertado la línea juvenil en la Comisión Intersectorial de Empleo y en la Comisión Intersectorial para la Gestión de la Migración Internacional. En las regiones participantes, se han creado instancias de coordinación en empleo juvenil. En La Libertad, el Gobierno Regional creó el Consejo Regional de Empleo Juvenil. En Junín, la Dirección Regional de Trabajo convocó la conformación de un Grupo de Trabajo de Empleo y Migración Juvenil en agosto del 2010 y se firmó una Carta de Acuerdo para la instalación de SENEP en setiembre del 2010. El PC ha previsto apoyo para ambas instancias. En Arequipa, se apoyó la Mesa de Empleo y Migración Juvenil.

Se realizó el Foro Nacional sobre Juventud, Empleo y Migración, con la participación de 230 jóvenes pertenecientes a asociaciones juveniles y civiles a nivel nacional y funcionarios del sector público. La difusión se hizo por medio de redes sociales (Facebook) y se sobrepasaron expectativas de asistencia al Foro.

---

<sup>23</sup> Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil, 2009-II al 2012-I, Versión final, Setiembre, 2009, MINTRA, Fondo de los ODM, OIT, Proyecto PREJAL.

Se llevó a cabo una reunión con la participación activa del MTPE para debatir sobre el tema de la discriminación en la oferta laboral. Se ha iniciado el proceso participativo de elaboración del Plan Regional de la Juventud en La Libertad. Se ha elaborado la Web del PC, la que se pondrá en marcha en el segundo semestre del año.

## **Resultado 2: Intermediación laboral juvenil fortalecida y modernizada**

El Programa Conjunto ayudó a desarrollar y apoya el programa piloto del MINTRA Certi Joven, jugando un papel muy importante en esta iniciativa. El proyecto agrupa actividades relacionadas con el servicio público de empleo. En particular, es una estrategia que busca facilitar a los jóvenes la consecución de la documentación que les solicitan cuando buscan empleo. En Perú se le conoce comúnmente como los “papeles” y necesita una inversión muy significativa de tiempo y de dinero (40 soles) por parte de los jóvenes que aplican para un puesto de trabajo. La idea fue de crear una ventanilla única y de proveer un certificado llamado “CertiJoven” gratuitamente y en veinte minutos de atención en las oficinas del Servicio Nacional de Empleo. Está en implementación la experiencia Piloto Certi Joven Fase 1 (inicialmente con el Ministerio del Interior y el Registro Nacional de Identidad y Estado Civil). Se terminaron los manuales de operación y software de enlace interinstitucional. Se apoyó en la firma de convenio Mintra-Mininter y Convenio Mintra-Reniec. La atención al público por parte de Mintra-Gobiernos Regionales se inició en julio 2010 en Arequipa y La Libertad. La meta es 2500 jóvenes (4/10 mujeres).

El Programa Conjunto ayudó a desarrollar y apoya también el Programa Piloto Wawa Wasi Laboral. Se vincula con el producto relacionado con el programa de capacitación para mujeres en el Marco de Resultados del PC. Se articula con el Programa Nacional Wawa Wasi. Este actualmente se concentra en los niños, y el PC ha propuesto que las madres de esos niños también puedan convertirse en beneficiarias mediante capacitación. El programa piloto ha capacitado a 133 madres jóvenes en búsqueda de empleo, emprendimiento, habilidades sociales y salud sexual y reproductiva. El Piloto se realizó en el cono sur de Lima. Varios manuales han sido elaborados. Hay una propuesta de convenio con UNFPA, Wawa Wasi Laboral y ProJoven. Se ha sistematizado la experiencia y basándose en sus conclusiones se está organizando la réplica en las otras regiones.

Otro logro muy importante del apoyo del PC es el Portal Empleo Joven, que corresponde al resultado relacionado con la Red Nacional de Información Laboral para Jóvenes en el Marco de Resultados. Se concluyó el diseño y fue presentado públicamente en Mayo de 2010. El sitio web <http://www.empleosperu.gob.pe/empleojoven/> recibió en dos meses más de 16 mil visitas, y el sistema envió información de oportunidades laborales a más de 8 mil jóvenes. El Portal incluye enlaces con el Servicio Nacional de Empleo, CertiJoven, Infomigra, Servicio de Formación Vocacional, Modalidades Formativas, ProJoven, Revalora Perú, y Construyendo Perú.

El Programa Conjunto apoya también el Programa Fortalecimiento del Servicio de Orientación Vocacional e Información Ocupacional (SOVIO), que se vincula con el componente de orientación vocacional. En 2009, se llegó a un acuerdo con el programa SOVIO, para iniciar el proceso de fortalecimiento. En enero 2010, se inició el diseño de los instrumentos: a) Componente psicométrico y de orientación (Pontificia Universidad Católica del Perú); b) Orientación Vocacional Emprendedora (Colectivo Integral para el Desarrollo); c) Orientación sobre la migración (Universidad Católica Sede Sapientae); y d) Red Sovio (consultor independiente). Se espera la ejecución del programa a partir de setiembre 2010 en las cuatro zonas participantes en el programa (Lima, Arequipa, La Libertad, y Junín). La propuesta de Red SOVIO que busca ampliar la cobertura del Programa y asegurar su sostenibilidad a través de alianzas con otras organizaciones públicas y privadas. Asimismo, se ha incorporado de manera transversal el enfoque de género en todos los materiales y actividades del Programa.



El PC está influyendo en la discusión sobre la Reforma de la Ley de Modalidades Formativas. Se organizó una charla de capacitación para funcionarios encargados del Mintra (por parte de OIT) y se organizó un taller de discusión con la Comisión Intersectorial de Formación Profesional. Se ha iniciado la elaboración de un documento sobre la inspección de modalidades formativas.

### **Resultado 3: Gestión pública de la migración laboral internacional juvenil creada y fortalecida**

Se acordó con el Mintra (que recientemente ha asumido funciones en el tema migratorio) el desarrollo de un servicio de información y orientación para el migrante y sus familias, con énfasis en la población juvenil. El Programa financió la consultoría para evaluar la posibilidad de que la Dirección de Migración Laboral brinde un servicio de información al migrante y a su familia, denominado “Infomigra Perú”.<sup>24</sup> La consultoría generó una Propuesta de Implementación de Infomigra Perú. Dicho servicio tiene como objetivo ofrecer información y orientación, veraz y confiable, sobre el proceso de migración laboral y retorno, que facilite una decisión consciente informada. A través del portal web (<http://www.mintra.gob.pe/PERUINFOMIGRA/infomigra.php>) se facilita información y orientación diseñada en función de las necesidades de los usuarios (por ejemplo los que van a trabajar en el extranjero, los que van a regresar a Perú, los que trabajan en el extranjero, y para los extranjeros que viven en el Perú. Infomigra cumple mucho mejor ahora con la responsabilidad del Estado Peruano de contribuir y garantizar el respeto a los derechos de sus ciudadanos a lo largo de todo el proceso migratorio, contribuyendo para evitar la emigración irregular, el tráfico y la trata de personas, la explotación laboral y las estafas relacionadas con ofertas falsas de trabajo. Dentro de las funciones consignadas en la nueva Ley de Organización y Funciones se establece como competencia exclusiva del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo la de formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en materia de migración laboral; asimismo se creó la Dirección de Migración Laboral. Infomigra tiene como beneficiarios directos a los diversos programas del Ministerio de Trabajo, que están reunidos en la Dirección General del Servicio Nacional del Empleo (SENEP), y también a los beneficiarios finales que son los potenciales migrantes, migrantes, inmigrantes (comunitarios andinos y extracomunitarios) y retornados. Se diseñará un módulo específico para mujeres migrantes o potenciales migrantes. Infomigra es el primer servicio para los migrantes que ofrece el Mintra.

Se ha incluido en el Programa de Fortalecimiento al SOVIO un componente sobre migración juvenil, debido a que la población juvenil entre los 15 y 19 años fue la que presentó mayores porcentajes de expectativa de migrar al exterior, de acuerdo a la ENJUV.

La ENJUV ha evidenciado la relación entre jóvenes calificados y la migración internacional. Ante ello, se vienen diseñando talleres de discusión sobre Migración de jóvenes calificados, sea por convenios universitarios o por programas de migración circular desde el sector privado. El objetivo es informar y monitorear para reducir los riesgos en las trayectorias laborales de los jóvenes por migración internacional.

Se apoyó en la organización de la Semana del Trabajador Migrante Andino con la Comunidad Andina, que contó con la presencia de funcionarios de Ecuador, Colombia, Bolivia y Perú. Este evento tuvo como fin reactivar el espacio y la normativa sobre migración internacional, que promueve el cumplimiento de los derechos de los migrantes (Decisión 545), y aprovechar el espacio andino para establecer propuestas

---

<sup>24</sup> Infomigra Perú: Propuesta de diseño, estructura y plan de implementación de servicios al migrante y su familia, Estudio encargado por el Programa Conjunto «Promoción del Empleo, el emprendimiento de jóvenes y gestión de la migración laboral internacional juvenil», Consultoría realizada por: Universidad Católica Sedes Sapientiae-Observatorio Para el Desarrollo Territorial, Dr. Guido Maggi, Dra. Norma Velásquez, Mayo 2010.

de convenios o marcos bilaterales. Además, en dicho evento, el PC presentó un documento de Propuesta de Políticas para Migración Juvenil, sobre la base de la información de la ENJUV.

Se prestó asistencia técnica y financiera para la negociación y la firma del Convenio de Flujos Migratorios entre Perú y Colombia, con énfasis en procesos de formación dirigidos a la población juvenil. Se ha preparado una propuesta de normativa sobre migración de jóvenes calificados (con educación superior).

El PC organizó con el Mintra un curso de Migración Internacional dirigido a funcionarios públicos, principalmente del Ministerio. Se reflexionó acerca de las especiales implicancias que tiene el fenómeno migratorio para las mujeres y los jóvenes.

Finalmente, en el tema de género, se ha dado prioridad a la elaboración de estudios específicos (mujeres jóvenes, etc.), basados sobre todo en los resultados de la Encuesta. Esto es importante para conocer donde operan los principales flujos migratorios, lo cual permitirá priorizar los países para el servicio de información y aspectos de la población juvenil a tener en cuenta en marcos bilaterales.

En el tema migratorio, existen también complementariedades y cooperación entre el PC y el proyecto Migrandina.

#### **Resultado 4: Promoción de emprendimientos para jóvenes**

Otro logro importante del apoyo del PC es el apoyo al Programa Piloto Pro Joven Emprendedor. En 2009, se llegó a un acuerdo con Pro Joven, para iniciar una línea de capacitación en emprendimiento, denominada Pro Joven Emprendedor. Dos manuales fueron preparados para los participantes (Inician su Negocio y Generan Ideas de Negocio)<sup>25</sup>, así como dos manuales para los facilitadores<sup>26</sup>. Una consultoría ayudó en la preparación de muchos de estos productos.<sup>27</sup> Durante las reuniones con jóvenes emprendedores, la retroalimentación sobre los manuales fue muy positiva. En particular, se destacó el hecho que estos manuales han sido bien diseñados y muy útiles porque ayudan a los jóvenes de manera sencilla, y además proveen ejemplos concretos. Las actividades relacionadas con la capacitación de jóvenes y con la promoción de emprendimientos culminaron en la primera etapa del piloto en Lima, Arequipa y Junín, donde se capacitaron 600 jóvenes en 2009 (terminaron 580, con 855 ideas de negocio). De la misma forma, se realizó un concurso de ideas de negocios y 100 jóvenes (2/3 mujeres) ingresaron a la segunda etapa de Inician su Negocio (con metodología ISUN de OIT). En 2010, se capacitarán 700 otros jóvenes en Trujillo, Lima y Huancayo. Se diseñó la metodología para el seguimiento del Programa Piloto Pro Joven Emprendedor, la cual ha sido bien recibida por el Programa Pro Joven, el que ha solicitado incorporarla en su proceso de monitoreo actual. Asimismo, se está efectuando la sistematización de la experiencia piloto. Las recomendaciones de la primera etapa ya han sido presentadas a la Dirección Ejecutiva de Pro Joven. Dados los resultados de Pro Joven Emprendedor, en 2010, Mintra inició otros programas de Emprendimiento, a través un Programa con Fondo empleo y otro con el Programa Revalora, para otro público. Dada la demanda de estos servicios, han solicitado al PC asistencia para un marco general del Emprendimiento, como oferta regular de servicios por parte del Mintra. El PC está prestando esta asistencia técnica.

---

<sup>25</sup> Manual Jóvenes Emprendedores Inician su Negocio, MINTRA, Fondo para el Logro de los ODM, 2010; y Manual Jóvenes Emprendedores Generan Ideas de Negocio, MINTRA, Fondo para el Logro de los ODM, 2010.

<sup>26</sup> Manual del Facilitador, Jóvenes Emprendedores Inician su Negocio, MINTRA, Fondo para el Logro de los ODM, 2010; y Manual del Facilitador, Revisión Planes de Idea de Negocio, Jóvenes Emprendedores Generan Ideas de Negocio, MINTRA, Fondo para el Logro de los ODM, 2010.

<sup>27</sup> Informe de Consultoría, Programa Piloto Projoven Emprendedor, Economista Rocio Zegarra Paredes, Mintra, Projoven, Fondo Para el Logro de los ODM, Agosto 2010.

El PC organizó con Mintra un curso de Autoempleo y Emprendimiento dirigido a funcionarios públicos, principalmente del Ministerio. Se reflexionó acerca de las implicaciones especiales que tiene este fenómeno en las mujeres y los jóvenes.

El PC ha sido convocado también a las reuniones de discusión de la Propuesta de Ley del Trabajador Auto empleado, que se han iniciado recientemente.

Adicionalmente, se hizo un análisis de experiencias en el uso de las remesas, y se coordinó este trabajo con Infomigra.

#### **b. Análisis sintético de los resultados**

Esta sección provee un análisis sintético de los resultados descritos en la sección precedente.

Es cierto que el Programa presenta un nivel de avance sustantivo. El Programa ha realizado importantes avances en actividades, productos y resultados, a pesar de que dichos avances no estén sistematizados, y que no se encuentren completamente capturados en los informes semestrales. El PC ha logrado completar la elaboración de ciertos productos clave en materia de empleo juvenil, de intermediación laboral juvenil, de migración, y de promoción de emprendimientos. Muchos productos serán muy valiosos para el futuro (por ejemplo los Manuales de capacitación para jóvenes emprendedores, CertiJoven, e Infomigra), y varios estudios también. Muchos productos han sido asumidos en políticas públicas y planes nacionales y regionales.

El programa presenta actualmente una alta influencia e incide de manera significativa en las políticas, las estrategias, las actividades, etc., y en los tres temas del PC (Juventud, Empleo y Migración). El PC ha tenido incidencia en influido en el Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil (2009 – 2012), en el Plan Nacional de Empleo, en los Planes regionales de empleo, en los planes de desarrollo regional (por ejemplo en el caso de Gobierno Regional La Libertad). El Programa tiene además un gran potencial estratégico para orientar e influenciar la conformación de futuras políticas públicas, y no solamente para la población juvenil.

Uno de los elementos más importantes del programa está relacionado con los temas de la apropiación y coordinación con el Gobierno, ambos muy importantes en la reforma de Naciones Unidas y en Delivering as One, así como en la implementación de la Declaración de Paris y el Programa de Acción de Accra. El hecho que este desarrolle actividades muy concretas, ayuda a conseguir logros muy tangibles, los cuales son también el resultado de una estrecha colaboración entre las instituciones nacionales y el Programa. El Programa responde a las prioridades nacionales, y puede contar con una excelente apropiación del Gobierno, en particular del Ministerio de Trabajo.

El Programa responde a una necesidad de apoyo al proceso de descentralización. En cierta medida, hay una apropiación en las regiones, donde hay más dificultades y donde los procesos son más lentos y complejos dada la descentralización del tema laboral. Esta presencia en cuatro regiones es un logro importante de este programa, que apoya la descentralización del Estado peruano, y permite a las agencias involucradas una coordinación importante a nivel regional de sus actividades en los temas de juventud, empleo y migración. Si bien el empleo como motor de desarrollo y su descentralización son unas de las prioridades del gobierno, el impacto del Programa se verá incrementado si continúa el apoyo necesario a nivel central y regional, incluido el posterior a las elecciones presidenciales del 2011. La apropiación y continuidad de las actividades dependerá finalmente de los fondos que las regiones y localidades pondrán a disposición de estos temas, y de su capacidad de ejecución.

La visión de lo “conjunto” se ha incorporado en el PC es también un resultado importante – en el marco de un diseño que se había hecho por línea/agencia – la cual se resume con tres reglas: a) no hacer nada solo, b) no iniciar nada de cero y c) no ejecutar por líneas sino por grupos de línea.

En acuerdo con los principios de la Gestión basada en resultados, parece que los productos y las actividades en un nivel inferior de la cadena de resultados, están llevando al logro de los cuatro Resultados del Programa a un nivel superior de la cadena, como se explica a continuación.

En el caso del Resultado 1 (Política Nacional de Promoción del Empleo Juvenil y fortalecimiento institucional del sector público para aumentar las oportunidades de trabajo y mejorar las condiciones laborales de los jóvenes), se han logrado importantes logros. El PC inició el trabajo con el Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil del MINTRA porque estaba en discusión. Luego el PC participó en un proceso de discusión sobre Empleo Juvenil en el marco de una discusión más amplia impulsada por el Ministerio sobre Políticas Nacionales de Empleo, en el marco de la Comisión Intersectorial de Empleo (CIE). Asimismo, el PC está apoyando planes regionales de empleo juvenil, y se han realizado talleres de discusión de políticas de empleo juvenil con organizaciones juveniles, jóvenes sindicalistas y jóvenes empresarios. La Encuesta Juventud Empleo y Migración propició una información de base muy sólida. Las Comisiones Intersectoriales (Empleo y Migración), así como las instancias de coordinación en empleo juvenil creadas en La Libertad, Junín, y Arequipa pueden seguir contribuyendo a estos esfuerzos a largo plazo, incluyendo aquellos esfuerzos posteriores al Programa Conjunto.

Respecto al Resultado 2 (Intermediación laboral juvenil a través del servicio público de empleo (DNPEFP y DRTPE) fortalecida y modernizada, a fin de mejorar su inserción laboral y reducir el desempleo de jóvenes, especialmente de mujeres jóvenes, a niveles nacional y regional), no hay duda que este objetivo se está logrando a nivel nacional, y en cierta medida en las regiones de concentración del Programa. El CertiJoven es un elemento muy apreciado y útil para los jóvenes, porque les facilita los trámites de aplicación para un puesto, a través una ventanilla única. Para los empleadores, juega un papel muy importante al facilitarles la selección de los candidatos. El Servicio Nacional de Empleo se ha visto fortalecido por esta iniciativa, que ha potenciado los esfuerzos de intermediación con la bolsa de empleo. Con la capacitación de madres jóvenes en búsqueda de empleo sobre emprendimiento, habilidades sociales y salud sexual y reproductiva con el Programa piloto Wawa Wasi Laboral en Lima, el Programa Conjunto contribuye modestamente a mejorar la inserción laboral y reducir el desempleo de mujeres jóvenes. Sin embargo, no ha alcanzado un número muy elevado de beneficiarias (130), y su potencial será incrementado si este programa es adoptado y generalizado a nivel nacional y regional, y con la propuesta del convenio con ProJoven. El fortalecimiento del Servicio de Orientación Vocacional e Información Ocupacional, así como el apoyo brindado por el Programa sobre la Reforma de la Ley de Modalidades Formativas, vigorizan también el servicio público de empleo, facilitando la inserción laboral de los jóvenes y reduciendo su desempleo. Finalmente, el Portal Empleo Joven también demuestra la modernización del servicio público de empleo, con una ventanilla electrónica única para la inserción laboral, la capacitación y la formación vocacional, el CertiJoven, la migración, etc.

En el caso del Resultado 3 (Gestión pública de la migración laboral internacional juvenil mediante una intermediación laboral institucionalizada, nacional y regional, fortalecida y ampliada), el Programa contribuye a que el país tenga una verdadera gestión pública de la migración laboral juvenil, bajo el nuevo liderazgo del Mintra, y un mejor conocimiento del tema gracias a la Encuesta, incluyendo a las mujeres jóvenes. Infomigra Perú provee una información crucial para muchos jóvenes (y a sus familias y otros adultos al mismo tiempo) sobre el proceso de migración laboral y retorno, en función de sus necesidades. Con Infomigra, el Estado Peruano contribuye por primera vez, y de manera mucho más sistemática, a garantizar el respeto a los derechos de sus ciudadanos a lo largo de todo el proceso migratorio. Además, en el marco de la Comunidad Andina, el PC hizo una Propuesta de Políticas para

Migración Juvenil, y apoyó un convenio con Colombia, los cuales podrían contribuir a la inserción laboral y reducir el desempleo de jóvenes en los países miembros.

Finalmente, gracias al Resultado 4 (Marco promocional para micro-negocios y MYPE de jóvenes, incluyendo el uso productivo de remesas, creado y operando), se han promocionado posibilidades de emprendimientos para jóvenes. Un total de 600 jóvenes en 2009 y 700 en 2010 se han o se están capacitando con una nueva metodología desarrollada en el marco de Pro Joven Emprendedor, en temas sobre como iniciar su negocio y generar ideas al respecto. El PC está prestando esta asistencia técnica al Mintra para definir un marco general del Emprendimiento, y participa en la discusión de la Propuesta de Ley del Trabajador Auto Empleado. Adicionalmente, las experiencias del uso de las remesas han sido analizadas y podrán ser muy útiles para facilitar los emprendimientos juveniles.

En síntesis, los productos y las actividades de este Programa Conjunto contribuyen al logro de los cuatro resultados de manera muy significativa. En algunas áreas, quizás no se logre todo que se esperaba, sin embargo, hay ciertas áreas donde se logró más de lo previsto.

Además del progreso significativo en el logro de los resultados, vale la pena destacar los siguientes logros.

- El MINTRA y otras entidades consideran muy valiosa la asistencia técnica en varios temas del PC que el Programa ha brindado, en particular a través su coordinador, lo cual no estaba planteado en el Programa.
- Las contrapartes están en un proceso de fortalecimiento de capacidades, en el cual el PC participa activamente.
- El PC es flexible, se ha adaptado a un contexto cambiante y a las oportunidades que surgieron, incluidos los programas piloto del Gobierno. El MINTRA recogió y utilizó varios temas del PC o que surgieron de la implementación, y que no estaban contemplados inicialmente.
- El PC está inmerso en el proceso significativo de innovación respecto a lo que se hacía con anterioridad, especialmente en temas de empleo y migración, y en cierta medida en temas de juventud. El PC es un activador y un transformador importante de conocimientos.
- Existe una verdadera concretización y activación del tema Juventud, Empleo y Migración en el ámbito nacional, y como trabajo interagencial.
- Existe una mayor participación del sector empresarial, del sector laboral y del Estado en estos temas.
- El PC tiene ya una incidencia a nivel sub-regional en algunos casos, y ha empezado a influir e incidir en algunos municipios y en la agenda pública local, a través de las regiones.
- La evaluación también pudo constatar el alto grado de satisfacción de los beneficiarios directos.

### **c. Nivel de ejecución**

En esta sección se presentan los montos y porcentajes de ejecución presupuestaria agregados por agencia y por efecto y se hace un análisis de los mismos.

El presupuesto total del programa es de USD 3'025,000.

**Cuadro 1: Nivel global de ejecución total del Programa por Efecto directo hasta el 30 de septiembre del 2010** (Fuente: Unidad de Coordinación)

Efecto directo / producto	Presupuesto aprobado (de acuerdo con el marco de resultados)	Monto total transferido (de acuerdo con el marco de resultados / AWP)	Monto ejecutado (desembolsado / gastado)	Monto comprometido no gastado	Total	Ratio ejecución (columna D / columna C)	Ratio compromiso/no gastado (columna E / columna C)	Ratio TOTAL (columna F / columna C)
	A	B	C	D	E	F	G	H
RESULTADO 1	691,203	433,703	311,103	60,686	371,789	72%	14%	86%
RESULTADO 2	995,000	688,000	245,242	132,904	378,146	36%	19%	55%
RESULTADO 3	619,300	410,000	194,178	37,814	231,991	47%	9%	57%
RESULTADO 4	521,600	311,600	140,731	68,870	209,600	45%	22%	67%
Gastos totales del programa	2,827,103	1,843,303	891,254	300,274	1,191,527	48%	16%	65%
Gastos indirectos de apoyo (7%)	197,897	129,031	62,388	21,019	83,407			
Gastos totales	3,025,000	1,972,334	953,642	321,293	1,274,934	48%	16%	65%

**Cuadro 2: Nivel global de ejecución total del Programa por Efecto directo hasta el 30 de septiembre del 2010** (Fuente: Unidad de Coordinación)

Efecto directo / producto	Presupuesto aprobado (de acuerdo con el marco de resultados)	Monto total transferido (de acuerdo con el marco de resultados / AWP)	Monto ejecutado (desembolsado / gastado)	Monto comprometido no gastado	Total	Ratio ejecución (columna D / columna C)	Ratio compromiso/no gastado (columna E / columna C)	Ratio TOTAL (columna F / columna C)
	A	B	C	D	E	F	G	H
OIT	1,400,349	909,349	450,074	187,803	637,877	49%	21%	70%
UNFPA	818,604	537,604	226,127	72,228	298,355	42%	13%	55%
OIM	573,142	372,842	204,395	36,614	241,009	55%	10%	65%
PNUD	35,008	23,508	10,657	3,629	14,286	45%	15%	61%
Gastos totales del programa	2,827,103	1,843,303	891,254	300,274	1,191,527	48%	16%	65%
Gastos indirectos de apoyo (7%)	197,897	129,031	62,388	21,019	83,407			
Gastos totales	3,025,000	1,972,334	953,642	321,293	1,274,934	48%	16%	65%

**Cuadro 2: Nivel global de ejecución total del Programa por Efecto directo hasta el 30 de septiembre del 2010** (Fuente: Unidad de Coordinación)

Partida	Presupuesto aprobado (total PC para Agencia)	Monto total transferido	Monto ejecutado (desembolsado / gastado)	Monto comprometido o no gastado	Total	Ratio ejecución (columna D / columna C)	Ratio compromiso/ no gastado (columna E / columna C)	Ratio TOTAL (columna F / columna C)
	A	B	C	D	E	F	G	H
Personal	621,861	383,275	274,866	58,316	333,182	44%	9%	54%
Contratos	937,529	599,713	341,406	118,869	460,275	36%	13%	49%
Capacitación	553,939	371,656	133,600	79,864	213,464	24%	14%	39%
Bienes y suministros	71,749	66,434	20,460	3,223	23,683	29%	4%	33%
Equipo	294,022	192,971	39,172	12,629	51,801	13%	4%	18%
Viajes	141,355	91,694	44,827	4,722	49,548	32%	3%	35%
Misceláneos	206,648	137,559	36,923	22,651	59,574	18%	11%	29%
<b>Gastos totales del programa</b>	<b>2,827,103</b>	<b>1,843,303</b>	<b>891,254</b>	<b>300,274</b>	<b>1,191,527</b>	<b>48%</b>	<b>16%</b>	<b>65%</b>
Gastos indirectos de apoyo (7%)	197,897	129,031	62,388	21,019	83,407			
<b>Gastos totales</b>	<b>3,025,000</b>	<b>1,972,334</b>	<b>953,642</b>	<b>321,293</b>	<b>1,274,934</b>	<b>48%</b>	<b>16%</b>	<b>65%</b>

Según las últimas cifras de ejecución del cuadro 2, el nivel global de ejecución del Programa hasta el 30 de septiembre del 2010 es de 65 %, lo cual es relativamente alto para un año y medio de implementación. Los niveles de ejecución presupuestaria indican que muchas actividades han sido implementadas o están en desarrollo. Las dificultades iniciales del arranque han sido superadas. Combinados con los logros alcanzados, los niveles de ejecución presupuestaria se consideran como indicadores de éxito del PC.

El cuadro 1 expone una ejecución de contrastes. El Resultado 1 para la elaboración de una política nacional y el fortalecimiento de las instituciones tiene la ejecución más alta (86%). El Resultado 4 que promueve el emprendimiento para jóvenes tiene una ejecución intermedia (67%). El Resultado 2 que busca fortalecer y modernizar la intermediación laboral juvenil tiene una ejecución inferior (55%), paralelo al Resultado 3 para crear y fortalecer la gestión pública de la migración laboral internacional (57%).

Como lo revela el cuadro 2, la ejecución entre agencias muestra que OIT tiene el mayor nivel de ejecución (70 %). Le siguen IOM (65%), PNUD (61 %) y UNFPA (55%).

OIT con \$1.400,349 de presupuesto aprobado tiene mucho más que las otras agencias, el doble que el UNFPA que está en segunda posición con \$818,604. Siguen IOM con \$573,142, y el PNUD con un monto poco significativo de \$35,008.

A pesar del inicio tardío parcialmente explicado por el tiempo de contratación del Coordinador del PC, el PC ha avanzado en la ejecución de una manera muy positiva. El primer informe semestral del 2010 especificaba que a pesar de recibir el desembolso en febrero 2009, el inicio de las actividades no se realizó sino hasta junio del 2009.

El informe anual del 2009 indicó que en el primer año de implementación, se ha logrado un 73% de avance en la ejecución, con respecto al presupuesto modificado aprobado en el taller de arranque. Se acordó solicitar un traslado de fondos del primer al segundo año, para algunas de las acciones programadas en regiones del interior del país (Arequipa, La Libertad, Huancayo), que requerían la consolidación de actividades, y otras acciones en Lima y a nivel nacional. Esta situación implicó un retraso en el logro de los resultados del 2009, y una carga mayor en términos de ejecución técnica y financiera para el año 2010, ya que se integraron algunas de las actividades previstas en el 2009, en el plan operativo conjunto del 2010. Al final del 2009, se solicitó el desembolso del segundo año de ejecución en el 2010, se impulsaron actividades en las regiones.

El Comité Directivo Nacional, durante su última reunión del 4 Agosto 2010, reconoció la gestión positiva realizada hasta la fecha por el PC, y transmitió al Comité de Gestión el deseo de que se acelere su ejecución.

Las dificultades en la implementación de principio del ciclo no han afectado el programa, y han sido superadas, gracias a una alineación muy positiva con las prioridades nacionales y del Mintra, y un contexto particularmente favorable.

#### **d. Comunicación e incidencia**

Existieron dificultades iniciales para la ejecución de la línea de comunicación e incidencia, debido a diferentes visiones e interpretaciones sobre el tema. Inicialmente se planteó tener un componente de comunicación dirigido a la difusión de una Política Nacional del Empleo Juvenil y de políticas específicas sobre empleo, emprendimiento, migración y demografía, con enfoque de género. Esto ha sido reconsiderado para plantear la comunicación como un eje transversal que permita trabajar en los diferentes productos del proyecto. En una primera reunión de coordinación entre el equipo técnico del Programa Conjunto el Grupo de Trabajo sobre Migraciones del Grupo de Comunicación de las NNUU (UNCG) en julio de 2009, se expuso que el objetivo principal del eje transversal sobre comunicaciones era de acelerar el progreso de los ODM, aumentando la sensibilidad y fomentando la participación ciudadana en programas y políticas relacionados con los ODM. Sobre éste punto, se comentó la poca difusión de los ODM y el contexto desfavorable para su viabilidad (causado fundamentalmente por la crisis económica), además de su carácter técnico. Por ello se recomendó darle un perfil más discreto en las acciones de visibilidad, y destinar mayores esfuerzos a la difusión de los resultados del PC. Dada la importancia de conocer el funcionamiento interno del SNU, sus prioridades de comunicación y los lineamientos del Fondo ODM y de las agencias en materia de comunicación; se consideró necesaria la asesoría y mediación de los comunicadores del UNCG para orientar las acciones de difusión e información en acuerdo con este marco.

Sucesivamente, en el primer semestre del 2010, se preparó una Propuesta de Estrategia común de incidencia y comunicaciones de los programas conjuntos financiados por el Fondo para el Logro de los ODM en el Perú. Sus objetivos se enfocan en: contribuir al éxito de los Programas Conjuntos en las fases de implementación, monitoreo y evaluación y a su sostenibilidad en el tiempo; contribuir a acelerar el progreso hacia el logro de los ODM en el país por medio del incremento de la conciencia sobre los ODM, el fortalecimiento del apoyo a los mismos y de las intervenciones que ayudan a su logro, y favorecen una



mayor apropiación e el involucramiento de todos los actores relevantes; y finalmente avanzar en el proceso de construcción del *Delivering As One* en el país desde el eje de incidencia y comunicaciones.

La estrategia de comunicación está diseñada, pero el PC no dispone de muchos recursos para implementarla. Por falta de presupuesto, ha sido difícil colocar los temas del PC en los medios de comunicación, y todavía más llegar a las regiones y a los municipios con una difusión significativa. Sin embargo, no hay duda de que las iniciativas de comunicación e incidencia podrían contribuir a muchos logros concretos definidos en el PC. Los medios de comunicación podrían respaldar significativamente los objetivos del Programa, por ejemplo con la difusión de información sobre el CertiJoven o Infomigra. Otras vías para comunicar podrían ser los colegios, las universidades y otras instituciones educativas, las charlas con los profesores, las ferias, los clubs de madres, etc.

Hasta hace poco, nadie en el equipo del Programa se dedicaba plenamente a la preparación de productos comunicacionales. En la reunión de los Programas Conjuntos del 17 de Mayo de 2010, se coincidió en la necesidad de fortalecer el área de incidencia y comunicaciones, reconociéndose la deseabilidad de contar con el apoyo de un/a comunicador/a situado/a en la Oficina del CR que complementa y/o gestione (según el caso) los componentes de incidencia y comunicaciones de los PC. La Oficina del CR ha explorado la posibilidad de obtener financiamiento adicional por parte del Secretariado del F-ODM dada la condición de *self-starter* del Perú. Simultáneamente, desarrollará recomendaciones específicas para los componentes de incidencia y comunicaciones, que serán circuladas a los/las Coordinadores/as de los PC y puntos focales de las Agencias Líderes semanalmente como componentes de la estrategia común. En el último Comité de Gestión antes de la evaluación, se aprobó la contratación de un consultor por tres meses para que se preparen productos comunicacionales, libretas, una página web, información para redes sociales enfocados a un público joven, etc.

Anteriormente a la elaboración de la estrategia, existían desacuerdos sobre la necesidad de desarrollar una identidad propia del programa conjunto, que permita mejorar las acciones de comunicación e incidencia. La misión de la sede de Marzo de 2010 reiteró la importancia de transmitir una imagen única como sistema de NNUU, apoyando los esfuerzos nacionales hacia unas metas y objetivos únicos y que responden a objetivos internacionalmente acordados. Por este motivo el Secretariado recomienda el uso del logo del F-ODM junto con el del gobierno respectivo, lo cual les permite además identificar el programa como un esfuerzo dentro de un marco más amplio en el que otros tres programas en el país, y 124 adicionales en 49 países mas del mundo, trabajan bajo una filosofía común. El equipo consideró la posibilidad de desarrollar un logo propio para el programa, y se acordó que se continuará la discusión al respecto, y que el coordinador y la coordinadora inter-ventanas harán la consulta respectiva a la Asesora en comunicación e incidencia del Secretariado.

Respecto a los objetivos de Desarrollo del Milenio, el informe de la sede también observó, que si bien los informes de seguimiento semestrales presentados por los programas conjuntos evidencian la relación existente entre los objetivos e indicadores propuestos por los programas, y los objetivos y metas del Milenio. El taller inter-ventanas y específicamente el módulo sobre el estado de los ODM y contexto nacional, confirmaron la necesidad de profundizar el vínculo PCs-ODM.

Se observaron también debilidades en la comunicación interna del Programa. Es posible que las agencias y los ministerios comuniquen separadamente en relación a sus propias actividades, sin embargo, no existen, por ejemplo, un boletín de información para el Programa u otros productos comunicacionales, los cuales permitirían presentar una visión más integral, incluido en las regiones. Además, no hay mecanismos de comunicación establecidos adecuadamente con las regiones.

## **2. Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo**

### **a. Sostenibilidad**

Algunas premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto existen claramente. El PC tiene un gran potencial de tener un impacto importante. Por ejemplo, el CertiJoven hace formalmente parte del Servicio Nacional de Empleo. Es muy apreciado tanto por los jóvenes como por los empresarios en búsqueda de candidatos activos en el mercado laboral y de cierta manera ya “preseleccionados”. Infomigra figura prominentemente en el sitio web del Mintra, y sus oficinas están en la entrada misma del Ministerio en Lima. La sostenibilidad es en gran parte garantizada por el hecho de que el Programa no ha actuado aisladamente, sino con una fuerte apropiación de las contrapartes nacionales, especialmente del Mintra. El Programa ha logrado poner los temas en la agenda pública y a incentivar el debate (empleo juvenil, migración, jóvenes emprendedores, mujeres jóvenes, etc.). Se destaca el empoderamiento a nivel del logro de los trabajos, como por ejemplo acontece con diversos productos en donde MINTRA adquiere un rol protagónico como líder, y afianza la consolidación de los referidos productos, a través de la normativa legal que vincula el emprendimiento con su sustento normativo en el tiempo.

Las instituciones han demostrado capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo. En este proceso de esfuerzo mancomunado, en alianza estratégica con la mismo F-ODM, existe el esfuerzo concertado de las instituciones nacionales para procurar un trabajo que vaya más allá del tiempo, pero con sostenibilidad, con visión de futuro, con aliciente que sobrepase el período aprobado de tres años. Se han creado y fortalecido capacidades operativas significativas de los socios nacionales y regionales. Es impresionante el nivel de participación e interés de los actores y la calidad de los procesos que se han impulsado. Existe una demanda fuerte a nivel nacional y regional para muchos de los productos que el Programa ha apoyado en los cuatro resultados.

Sin embargo, a pesar de muchos logros, la apropiación podría ser insuficiente para mantener los beneficios generados por el programa. El periodo de duración del programa conjunto es corto para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones. En muchas áreas, la sostenibilidad podría ser afectada por la falta de tiempo para fortalecer las bases de acciones apropiadas por los diferentes actores, especialmente a nivel regional. Por ejemplo, el trabajo con las mujeres jóvenes podría necesitar más tiempo de lo que se había previsto, dada la complejidad de trabajar con este grupo de beneficiarios. El trabajo con los jóvenes emprendedores podría necesitar un acompañamiento a medio plazo. La sostenibilidad de los efectos del programa podría ser más difícil en caso de cambio de Gobierno, el cual podría necesitar varios meses antes de apropiarse del Programa. Para mitigar estos riesgos, se prevé acelerar la implementación debido a las elecciones presidenciales de Abril 2011. Por otro lado, y como mencionado anteriormente, el PC no ha trabajado solo en función del actual gobierno, y trató identificar espacios de intervención, que en el espacio de tiempo asignado, se pudieran hacer sostenibles, lo cual se resume con las tres reglas de no hacer nada solo, no iniciar nada de cero y no ejecutar por líneas sino por grupos de línea.

Además, el programa se apoya también en las instituciones regionales. Si bien algunas resoluciones están en preparación para establecer el reconocimiento del grupo técnico a nivel regional y de sus instituciones miembros (por ejemplo en Huancayo), algunos Gobiernos regionales han cambiado con las elecciones de Octubre 2010 y podrían existir problemas serios de apropiación, como se ha visto en la primera parte del ciclo programático en la región de Arequipa, por razones quizás más políticas que técnicas. La sostenibilidad tendrá que ver con la apropiación y el posicionamiento de los gobiernos regionales y las Direcciones del trabajo, el fortalecimiento de las organizaciones regionales y comunitarias, su capacidad organizativa y de movilización, su grado de participación en las

comunidades, y su capacitación para ejercer influencia.

#### **b. Intercambios con otros países y replicabilidad**

Los intercambios con otros países que se han tenido son con los países de Comunidad Andina, a través de la semana del trabajador migrante andino; con los países de América Latina, donde hay otros programas de empleo y migración juvenil (a través de dos proyectos de OIT) y con Paraguay y Uruguay. Entre otros, el PC ha intercambiado experiencias en particular con Ecuador, Bolivia, Colombia, Argentina, Brasil, México, Uruguay, etc. La gestión de la migración se ha beneficiado del programa Migrandina, con los países de la Comunidad Andina. El proyecto PREJAL ha facilitado intercambios importantes entre 8 países. Se han establecido Alianzas e intercambios regulares con otros países, universidades y actores locales nacionales e internacionales. En el marco de un acuerdo de cooperación Sur-Sur, la Coordinadora Interventanas visitó Paraguay para presentar los cuatro programas conjuntos de Perú, y aprender de los dos Programas sobre temas similares en ese país.

Se han efectuado reuniones entre los Programas de Juventud, Empleo y Migración, en Lima (Junio 2009), Quito (Diciembre 2009), y San José (Junio 2010). Las reuniones de Lima y San José fueron financiadas por PREJAL, y la de Quito por Migrandina, donde se presentó el enfoque de migraciones laborales juveniles del PC. La Unidad de Coordinación se ha beneficiado de su participación en otros proyectos de OIT.

En términos de replicabilidad, el PC se ha tomado como ejemplo en eventos internacionales, documentos, publicaciones, etc., y existe una proyección real con otros países. Por ejemplo, el Programa ha tenido cierta incidencia en el Foro sobre Cohesión Social, América Latina – Unión Europea, en Perú, en Febrero de 2010, en la primera reunión de las Américas sobre Juventud, en Brasil, en Abril/Mayo de 2010, y en la Conferencia Mundial de Juventud, en México, en Agosto de 2010, con la presencia de 140 Gobiernos.

Varias publicaciones citan también la experiencia de Perú en materia de empleo juvenil. Por ejemplo, el reciente Informe sobre Trabajo Decente y Juventud en América Latina hace varias referencias al Programa Conjunto.<sup>28</sup> El quinto capítulo hace una primera aproximación al fenómeno de la migración laboral juvenil, que comienza indicando los elementos fundamentales que deben regir una política migratoria, para analizar, partiendo de la experiencia peruana, las diferentes etapas por las que pasa un joven en su proceso migratorio. El informe documenta también los esfuerzos del Mintra en colaboración con el PC, relatando las experiencias del Programa de Capacitación Laboral Juvenil (ProJoven), de CertiJoven (*Removiendo restricciones al empleo juvenil: el caso del CertiJoven en Perú*), y del Plan sectorial (*Perú: Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil, 2009 – 2012*).

Sin embargo, algunos entrevistados opinaron que carece de retroalimentación técnica sobre varios temas que se llevan a cabo en diferentes países. Esto será mitigado, quizás, con la plataforma de conocimientos del Fondo.

---

<sup>28</sup> Trabajo Decente y Juventud en América Latina, Informe, 2010, OIT  
([http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/TDJ\\_AL\\_2010FINAL.pdf](http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/TDJ_AL_2010FINAL.pdf))

## **IV. Conclusiones y lecciones aprendidas**

### **1. Conclusiones**

Como se mencionó, la evaluación intermedia fue eminentemente formativa y orientada hacia las lecciones aprendidas, y más importante todavía, hacia el futuro. Buscó contribuir modestamente al progreso en la implementación del programa durante la segunda fase de ejecución del Programa, y en los procesos utilizados durante la primera fase de un año y medio. El proceso evaluativo fue también orientado hacia la búsqueda y la generación de conocimiento sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas en el programa, a otros programas o a otros países.

A pesar de un retraso inicial en el arranque del Programa debido a varios factores, el Programa ha tenido muchísimos logros y se han realizado muchas actividades. El PC contribuye definitivamente al logro de muchos de sus objetivos y de muchas de las metas de desarrollo acordadas internacionalmente, especialmente la Declaración del Milenio y los ODM. Ahora que faltan no más de 5 años antes del 2015, el PC puede contribuir a relacionar los temas de Juventud, Empleo y Migración con los ODM de manera más clara.

La evaluación ha podido comprobar el nivel de apropiación de las instituciones nacionales, especialmente del Mintra, y la calidad de la coordinación con el Gobierno, ambos muy importantes en los lineamientos del Fondo Para el Logro de los ODM. Las visitas de campo han podido ayudar a identificar los logros y desafíos en las acciones que se lleven a cabo a nivel nacional, y las que se lleven a cabo a nivel regional. Ha sido interesante ver el dinamismo de las instituciones y de los actores a nivel regional.

Este programa ha permitido una integración significativa del trabajo de cuatro agencias de NNUU, en un país donde no ha existido suficiente experiencia en cooperación interagencial de esta magnitud. Igualmente, ha facilitado la intersectorialidad y la cooperación de las instituciones nacionales, incluida la entre los Ministerios.

El PC ha contribuido en su manera a la implementación de la reforma de NNUU, a las recomendaciones de la Asamblea General resultante de las Revisiones trianuales de las actividades de desarrollo (TCPR), a las recomendaciones sobre la Coherencia, Eficacia y Relevancia del SNU, a Unidos en la Acción (Delivering as One), en la dirección de un trabajo mucho más integrado entre el SNU y los países. Igualmente, el Programa ha apoyado los esfuerzos para implementar la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda, y el Programa de Acción de Accra. El Programa ha contribuido con aportes concretos para que el SNU, el Gobierno, y los demás socios sigan reflexionando sobre cómo hacer más eficaces la ayuda externa y la cooperación de Naciones Unidas en el país.

### **2. Algunas lecciones aprendidas**

Durante la evaluación, se identificaron las siguientes lecciones aprendidas durante esta primera fase del Programa.

- La apropiación del Gobierno es probablemente el elemento más fundamental para el éxito del programa. Esto se reflejará también en compromisos y acciones concretas de parte del Gobierno respecto a la cofinanciación durante el resto del ciclo.
- Es importante tener en cuenta el tiempo requerido por los procesos administrativos, de

reclutamiento, y otros de las diferentes agencias de NNUU, y en aquellos casos que no se puedan armonizar, tratar de utilizarlas para flexibilizarlos de manera que respondan con eficacia a las necesidades de las contrapartes, en el marco de los objetivos y las actividades del Programa.

- Es importante mantener la creatividad y flexibilidad del PC, que le han permitido adaptarse a un contexto cambiante y dinámico, y a nuevas oportunidades.
- Es elemental tener en cuenta el tiempo de arranque (preparación y reclutamiento del coordinador) antes del arranque oficial del PC. Las condiciones relacionadas con al arranque del PC deberían de ser muy claras para todos los involucrados, y entendidas por ellos, desde el inicio (aprobación del Programa, recepción de los fondos, reclutamiento del Coordinador, empiezo formal del PC). Los riesgos y supuestos deberían ser detalladamente considerados en la fase inicial. El PC no debería empezar antes que el Coordinador este en su posición, como ocurre en ciertos programas de desarrollo.
- La presencia del programa a nivel regional puede atrasar la implementación a ese nivel si algunas regiones no se apropian del PC. Hubiese sido útil considerar con más atención la situación real de las regiones y sus capacidades para implementar el Programa, y apropiarse rápidamente de sus objetivos.
- Disponer de una línea de base sobre los temas del PC (Encuesta) ha sido una gran ventaja para el resto de la implementación, y ha legitimado y ayudado en la toma de decisiones.
- Es útil que el Coordinador de Programa sea un especialista en los temas clave del Programa, y que tenga una legitimidad académica y profesional, y experiencia en el país. Es importante que quien gestiona el Programa conozca el sector líder muy bien, como es el caso en este PC.
- La comunicación hubiese tenido que ser un producto transversal del Programa, con un presupuesto suficiente. Es importante que los PC futuros incluyan (o compartan) la contratación de un/a comunicador/a como parte del presupuesto.
- Es importante que se lleve a cabo un intercambio de experiencias en todos los niveles (nacional y regional), en todas las aéreas del Programa, y con otros países.

## V. Recomendaciones

El proceso de evaluación permitió identificar las siguientes recomendaciones que se proponen para la consideración del equipo del Programa y del Secretariado del Fondo para el Logro de los ODM.

### 1. Apoyar la formalización de una política nacional de empleo juvenil

Es probablemente necesario seguir incidiendo en las prioridades nacionales buscando formalizar, en la medida de lo posible, una política nacional de promoción del empleo juvenil, y aterrizar el Plan Sectorial de Empleo Juvenil en políticas regionales, reforzando así la incidencia en las regiones. Se debería seguir incentivando la participación de las regiones, apoyando planes regionales de empleo juvenil, y realizando talleres de discusión de políticas de empleo juvenil con organizaciones juveniles, jóvenes sindicalistas y jóvenes empresarios. El PC debería seguir participando en un proceso de discusión sobre

Empleo Juvenil en el marco de una discusión más amplia impulsada por el Ministerio sobre Políticas Nacionales de Empleo, en el marco de la Comisión Intersectorial de Empleo (CIE).

## **2. Consolidar la apropiación a nivel regional y fortalecerla a nivel regional**

La evaluación sugiere que se siga analizando con las contrapartes nacionales como consolidar la apropiación del Gobierno para el resto del ciclo y después. Se podrían planear maneras de seguir consolidando el trabajo efectuado en un contexto político cambiante, y trabajando en la institucionalización y la sostenibilidad de las acciones.

Sería importante también seguir apoyando el PC y las instituciones a nivel regional para reforzar su apropiación. La capacidad del PC de obtener y sostener resultados significativos dependerá de la apropiación en las regiones. Se debería seguir trabajando, no solamente con la región de Arequipa, sino también con las otras, para asegurar su apropiación plena y reforzar las intervenciones. Si bien es cierto que el PC tiene ya una incidencia a nivel sub-regional en algunos casos, tiene el potencial de influir aún más en los municipios y en la agenda pública local. Se le podría ayudar al Gobierno en la reflexión de como involucrar a otras regiones en los procesos del PC, y los municipios y las alcaldías correspondientes en las diferentes regiones, para que contribuyan en la continuidad de las estrategias del Programa en todo el país.

Podría ser útil determinar si es positivo para el PC el ser divulgado como un paquete de intervenciones para las regiones, y si a más largo plazo, el MINTRA podría promover este enfoque de paquete. En este momento, las intervenciones en regiones se hacen a través de programas nacionales (por ejemplo Pro Joven) de la Dirección de Trabajo. El Servicio Nacional del Empleo se supone que articula los distintos programas en los territorios, así como todos los servicios, incluyendo Certi Joven y a futuro Infomigra. En este trabajo, se podría tener en cuenta quizás la experiencia del MIMDES, el cual llegó a veces a las regiones de manera poco sistemática en el pasado, creando incertidumbres en los deberes y en las prioridades. Este enfoque podría así optimizar los tiempos, contribuir al proceso de descentralización, y asegurar que el Programa siga siendo un articulador entre las instituciones en las zonas de intervención.

El Comité de Gestión podría tratar de asegurar una mejor participación de las regiones en la toma de decisiones, y articular distintos niveles de administración interna del Programa, para asegurar que las prioridades y necesidades de los actores regionales estén tomadas en cuenta de manera óptima, y que así se genera mayor apropiación a nivel regional. Se recomienda también hacer un esfuerzo conjunto por analizar y adoptar las medidas más adecuadas, para incrementar el apoyo a los Coordinadores del PNUD en las regiones, los cuales proveen un soporte muy valioso.

## **3. Consolidar los logros**

Es muy importante que el Gobierno siga buscando vías para asegurar la sostenibilidad del PC y la cofinanciación. Será muy valioso seguir trabajando para que los productos se definan en propuestas normativas. Por ejemplo, se podría hacer de CertiJoven una ley para asegurar su generalización y difusión en todo el país y en todas las direcciones regionales de trabajo. Se podrían buscar varias maneras de difundir y replicar los productos en una escala más grande en todo el país, creando una verdadera solicitud a nivel regional y local. Es muy positivo que se prevea una segunda encuesta sobre Juventud, Empleo y Migración, y se podría reflexionar sobre el rol que podría jugar el PC en la misma. Es importante seguir creando capacidades en el Gobierno, el sector empleador y el sector trabajador, incluido a nivel regional, y facilitar la interacción entre estas tres entidades.

## **4. Incrementar la implementación y la ejecución**

Dado el contexto de las elecciones de Abril de 2011, se recomienda incrementar la implementación y la ejecución, en previsión de estas elecciones y del cierre del PC. En ese sentido, se recomienda seguir

monitoreando de cerca los factores que determinan los diversos niveles de ejecución, y tratar de identificar como el programa puede asegurar la mejor ejecución posible, durante el año y medio que queda antes del final del programa.

### **5. Combinar flexibilidad y manejo estratégico, con la ayuda del M&E**

Conservar la creatividad y flexibilidad del PC para aprovechar oportunidades actuales y futuras es fundamental para construir sobre el alto grado de apropiación del Gobierno y el dinamismo del Mintra y de otros actores. En este sentido, seguir apoyando las entidades involucradas en varios temas del PC podría ser muy valioso, incluido con asistencia técnica. Al mismo tiempo, se podría apoyar el manejo estratégico y la medición de los resultados, definiendo la fina línea de equilibrio entre los objetivos iniciales y la acomodación y respuestas a las solicitudes.

Otra oportunidad de desarrollo podría ser seguir trabajando los temas de M&E a nivel del PC, de la Unidad de Coordinación, y de la Oficina del Coordinador Residente. En este sentido, como lo explican los lineamientos para la estrategia de M&E, la responsabilidad de monitorear los distintos niveles recae sobre una serie de actores. Es importante también monitorear no solo los productos y las actividades, sino también los resultados esperados al más alto nivel, así como los procesos. En este sentido, se deberían también especificar indicadores a nivel de los Resultados del PC, tal como lo recomendó el CDN. Evaluar que otros logros se pueden tener antes del fin del programa, que puedan tener la mayor incidencia y sostenibilidad posible, incluidos aquellos en las regiones.

Dada la importancia del trabajo regional, las visitas de campo siguen siendo muy importantes, porque ayudan en la percepción y la participación de los participantes del programa, y permiten a la población meta crear nuevas propuestas concretas para mejorar la implementación en el campo.

Se sugiere igualmente al Programa que siga otorgando un buen nivel de información en los próximos informes semestrales, los cuales deberían ser lo más analítico posible, y que se hagan revisiones anuales que permitan manejar el Programa lo más estratégicamente posible. Esta información será muy útil para el manejo estratégico del Programa, la comunicación y la evaluación.

### **6. Sistematizar las experiencias y reforzar la comunicación**

En línea con la estrategia de comunicación, la comunicación del programa debería ser reforzada en el resto del ciclo, para darle mas visibilidad a lo que las instituciones han logrado en el marco del Programa, y debería ser considerada como unos de los elementos transversales del programa. La comunicación debería convertirse en el objetivo más fuerte del programa, para asegurar la sostenibilidad de las iniciativas a través de la movilización de fondos, la consecución de compromisos de continuación, etc. Se recomienda, por ejemplo, reforzar la comunicación en las diferentes áreas (Encuesta, CertiJoven, ProJoven Emprendedores, Infomigra, Wawa Wasi Laboral, etc.), a diferentes niveles (del PC en su totalidad, a nivel local y nacional, entre las regiones, y entre las regiones y el nivel nacional), y para diferentes públicos (medios de comunicación, decisores, instituciones, beneficiarios, jóvenes, etc.). Sería importante colocar los temas interrelacionados del PC en los medios de comunicación, y organizar una campaña de comunicación sobre lo que se está implementando y lo que se podría hacer. Habría también que pensar de qué manera se podrían diseminar los resultados de la Encuesta, con el fin de alcanzar una audiencia mayor.

La comunicación debería relacionar lo que se hace en el marco del Programa con la contribución al alcance de los ODM, y reforzar los vínculos y sinergias. Es importante que se incluyan los temas de empleo, juventud y migración como una parte esencial del desarrollo humano sostenible, para el logro de los ODM y otras metas acordadas internacionalmente. En la medida de lo posible, se podría profundizar el vínculo PC-ODMs, y establecer sinergias con los esfuerzos que se realicen a nivel nacional,

especialmente en el marco de los informe sobre los ODMs que el Gobierno prepara. Sería también muy útil seguir visualizando la contribución que puede hacer el Programa en la consecución de los ODMs, y como actúa este como catalizador de procesos, por ejemplo a través del sistema de indicadores en los informes semestrales.

Adicionalmente puede ser valioso buscar un espacio para retroalimentar los resultados y desarrollar un análisis cualitativo del PC en su totalidad, y producir periódicamente algunos productos de comunicación sobre los logros del programa. Se podrían producir un boletín de información u otros productos comunicacionales, que permitan presentar una visión más integral de los tres temas del Programa, incluido aquel de las regiones (paquete de intervenciones).

Dado que el Programa tiene elementos muy innovadores para generar nuevos productos, se recomienda que en el resto del ciclo, se dedique especial atención al análisis y la sistematización de estas experiencias y lecciones aprendidas, otorgando aportes importantes en materia de gestión del conocimiento, a nivel nacional y a nivel internacional. Sería muy valioso el proveer aportes a la Plataforma virtual de conocimientos establecida por el Fondo, no solo como trabajo de sistematización, sino también para compartir las experiencias del Perú. El trabajo con los jóvenes emprendedores, CertiJoven, Infomigra, entre otros, podrían interesar a un público más amplio y a otros países. El PC debería seguir compartiendo experiencias con otros PCs también con el fin de aprender de otras experiencias. Estos esfuerzos podrían ser útiles para proveer una mejor retroalimentación a todos los actores a nivel nacional y regional.

La Coordinadora Inter-ventanas podría asumir un rol de sistematización de las experiencias del PC y de reflexión sobre la implementación de la reforma a nivel de país a través este tipo de PC, incluido en el marco de preparación del nuevo UNDAF. Además, todos los productos que se han creado a través del Programa (en papel o electrónicamente) podrían recopilarse, entregarse y colocarse en lugares estratégicos (sitios web, bibliotecas, universidades, etc.).

## **7. Fortalecer la intersectorialidad**

Se podría también reflexionar sobre la posibilidad de crear una alianza entre el programa CRECER y el PC, y de reforzar el trabajo común entre el MINTRA y el MIMDES, especialmente en las regiones de concentración del PC, y sobre el tema de la población joven, aprovechando el interés mostrado por la recién nombrada Vice-Ministra por el PC durante la evaluación misma, que fue también viceministra de salud y coordinadora de CRECER, y de su voluntad de trabajar conjuntamente para darle sostenibilidad al Programa Conjunto. Igualmente, se podría incorporar el Ministerio de Educación en algunas actividades del Programa. También se podría reforzar la participación de la sociedad civil y de las organizaciones juveniles, las cuales están involucradas de manera diferente en las regiones. Proveer un espacio más formal al SENAJU en el CG, y no solo como observador, sería muy ventajoso.

Adicionalmente, podría ser útil analizar si los diferentes componentes del PC están suficientemente relacionados entre de ellos. Por ejemplo, se notó durante la evaluación que los jóvenes encontrados en el IPEI, capacitados por ProJoven Emprendedores, no conocían el CertiJoven. Si bien son jóvenes que aspiran a crear su propia empresa, podría resultarles útil saber que el CertiJoven les puede facilitar los trámites si desean aplicar a un puesto mientras tanto. En ProJoven Emprendedor, podría haber una mayor articulación con las empresas, las cámaras de comercio, los Gobiernos regionales, y las autoridades locales.

## **8. Fortalecer la interagencialidad y la cooperación entre los programas conjuntos**

Se podría seguir trabajando la interagencialidad para abordar los problemas entre todas las agencias, a nivel nacional y regional. Adicionalmente, se podría continuar en la búsqueda de mecanismos de cooperación entre los PCs y trabajar juntos en cuestiones o temas de interés mutuo.



## 9. Reforzar los enfoques transversales

Se podrían reforzar los enfoques transversales (por ejemplo derechos, género, discapacidades) en la implementación. Para la elaboración de la política nacional, el Programa podría inspirarse de una guía metodológica para el enfoque de derechos humanos en políticas públicas y planes sectoriales, que fue publicada por las NNUU en Honduras en el marco del Programa global “Action 2”.<sup>29</sup>

Un trabajo de integración de los enfoques podría realizarse a través de una reflexión más sistemática durante la implementación. Respecto al género, se podría determinar en qué medida, y de qué manera, se puede prestar atención especial a los derechos de las mujeres jóvenes, y a la ampliación de sus medios de acción respecto al empleo, el emprendimiento, y las migraciones, y como se podría seguir transversalizando en la programación los conceptos de equidad e igualdad entre hombres y mujeres, a través de objetivos y metas concretas. Se podría seguir trabajando igualmente el enfoque de derechos para que sirva como referencia en la implementación del Programa, y para utilizarlo en la programación, en conformidad al documento de Programa y al Entendimiento Común entre las Agencias de Naciones Unidas.<sup>30</sup> Finalmente, construyendo sobre la preocupación de cómo integrar mejor las personas con discapacidades en las actividades y estrategias del Programa, el Comité de Gestión se podría referir a los nuevos lineamientos del UNDG, para facilitar la integración de las personas con discapacidades en el Programa, los cuales presentan un ejemplo de integración del enfoque de derecho en la programación.<sup>31</sup>

## 10. Procurar procesos administrativos eficientes

Es importante seguir trabajando para agilizar los procedimientos y los sistemas administrativos y de reclutamiento de las agencias con el fin de facilitar la gestión de los productos, de manera que no perjudique la implementación de las actividades del PC. Esto incluye, en la medida del posible, los reportes financieros. Sería importante dar seguimiento al taller de los PC de marzo de 2010 y los esfuerzos progresivos hacia la construcción de Delivering As One, por ejemplo para el avance en las prácticas coordinadas, colectivas, o conjuntas de gestión. El taller hizo propuestas de soluciones a desafíos como la eficiencia de la coordinación interagencial y entre las agencias y las contrapartes a nivel operativo, la armonización de los ritmos de trabajo de las agencias y de las contrapartes, las diferencias en escalas y tipos de contratos, la volatilidad del tipo de cambio, la recuperación del IGV, y los viáticos.

## 11. Recomendaciones específicas de los beneficiarios directos

Durante las reuniones con los jóvenes emprendedores en Lima y Huancayo, se destacaron las siguientes recomendaciones. Las capacitaciones deberían continuar porque han permitido a estos jóvenes tener ideas de negocios, desarrollar las ideas que tenían ya u otras, aprender a hacer un análisis de mercado, entender mejor los elementos para empezar un negocio, el control de calidad, el manejo de un emprendimiento, y aprender sus fortalezas y debilidades. Se insistió sobre la importancia que el Programa siga ayudando a los jóvenes, los cuales tienen ideas pero no los medios de acción, para que tengan oportunidades de desarrollar sus negocios. Se recomendó ayudar a generar relaciones con empresas u ONGs para obtener el capital semilla. Se deberían explorar las posibilidades de estimular la

---

<sup>29</sup> Guía metodológica para el enfoque de derechos humanos en políticas públicas y planes sectoriales, Rigoberto Ochoa, Naciones Unidas, Honduras.

<sup>30</sup> Un Enfoque de la Cooperación para el Desarrollo Basado en Derechos Humanos – Hacia un Entendimiento Común entre las Agencias de Naciones Unidas en el 2003 (5-7 de mayo de 2003).

<sup>31</sup> Including the rights of persons with disabilities in United Nations programming at country level, A Guidance Note for United Nations Country Teams and Implementing Partners. United Nations Development Group / Inter-Agency Support Group for the CRPD, Task Team (UNDG/IASG/TT), July 2010: <http://www.undg.org/index.cfm?P=1024>. Ver los anexos también.

complementariedad de los negocios creados, y las sinergias entre de los mismos. La difusión del programa de capacitaciones debería hacerse a través de afiches en zonas claves en los distritos y por los medios de comunicación, así como en los colegios especiales. En general el programa debería enfocarse en los jóvenes que no tienen oportunidades, e ir a visitar las zonas pobres para que puedan aprovechar de estas capacitaciones. Los jóvenes insistieron también sobre la necesidad que estas capacitaciones sigan gratuitas, ya que ellos no tienen los medios para pagar y que no están tampoco en un instituto de formación. Tener una especie de certificado (tipo CertiJoven) para respaldar los emprendimientos sería algo muy útil para reforzar la confianza de los clientes y eventuales financiadores de los negocios. Un seguimiento individual y colectivo de los emprendimientos sería muy útil.

Los jóvenes en Trujillo resaltaron la importancia de CertiJoven y de una mejor adecuación entre el sistema educativo y las necesidades y realidades de las regiones. El Programa puede también ayudar a que los Gobiernos locales, que se focalizan principalmente en las infraestructuras se enfoquen más en la educación. Debería haber más información para los jóvenes sobre las oportunidades de trabajo. Habría también que tratar el problema de los jóvenes que migran hacia Lima y reflexionar sobre cómo pueden regresar en sus regiones y participar al desarrollo económico de las mismas. Sería útil que el programa reflexione sobre el hecho que los emprendimientos juveniles se creen y desaparecen muy rápidamente y que hay mucha inestabilidad en los emprendimientos. Sería también necesario reflexionar sobre la responsabilidad social – los jóvenes deberían pagar sus tributos al Estado, pero los empresarios deberían pagar un salario justo y no aprovecharse de la situación precaria de los jóvenes. También es importante tratar el tema de las mujeres menores de 18 años con hijos.

El grupo de jóvenes y emprendedores encontrados en Trujillo sobre el tema del CertiJoven insistieron sobre la importancia de difundir esta iniciativa muy valiosa para los jóvenes. El CertiJoven debería seguir siendo gratuito y rápido de obtener. Además de los medios de comunicación, otras vías para comunicar podrían ser los colegios, las universidades y otras instituciones educativas, las charlas con los profesores, las ferias, los clubs de madres, etc.

El grupo de mujeres jóvenes que fueron capacitadas en el marco del programa Wawa Wasi Laboral recomendaron que si sigan dando estas capacitaciones que les ayudaron a formar planes de negocios, formalizar un negocio, preparar hojas de vida, estar más informadas en el tema de salud reproductiva, en un contexto en el cual las mujeres con hijos e hijas son las menos contempladas en capacitaciones. Es importante seguir teniendo un servicio bien organizado, con horarios prácticos, una alimentación equilibrada para sus hijos e hijas. Este tipo de educación para adultos es muy necesaria., no solo para el desarrollo de las capacidades de las participantes, sino también para su autoestima.

## **12. Contribuir al proceso de reforma del SNU en Perú**

A través de este tipo de Programas Conjuntos, se debería seguir contribuyendo al proceso de reforma del Sistema de Naciones Unidas. Para el futuro, después de este programa, el desafío será probablemente crear un modelo de gestión más avanzado de lo que ahora se está implementando con los programas conjuntos. Las agencias tendrán que llegar a un consenso de modelo de gestión, apostando por un posible modelo único. Mientras tanto, el Comité de Gestión debería seguir buscando fórmulas administrativas innovadoras, que permitan optimizar y agilizar procesos.

En este sentido, se podría también contribuir, en la medida del posible, a la coherencia, eficacia y eficiencia del SNU, teniendo en cuenta los siguientes elementos.

- En primer lugar, se podrían utilizar plenamente los instrumentos del UNDAF y de la reforma de la ONU, incluidas las nuevas instrucciones del UNDAF de Enero del 2010, como una fuente de inspiración a la hora de la implementación del Programa, en línea con la TCPR.

- En segundo lugar, hay más experiencias ahora sobre los programas conjuntos en el marco de UNDG.<sup>32</sup> El Fondo para el Logro de los ODM está también acumulando una experiencia muy valiosa.
- En tercer lugar, los países piloto de Delivering as One han acumulado bastante experiencia, así como otros países que han abarcado el tema de la reforma de NNUU, y el concepto puede servir como fuente de inspiración, por ejemplo respecto a la organización administrativa y un presupuesto común. Existe un documento del 2009 sobre las lecciones aprendidas, escrito por los oficiales de coordinación en los países piloto Delivering as One, que podría ser muy útil para profundizar este tema, ya que tiene muchísimos elementos de interés para el PC.<sup>33</sup>
- En cuarto lugar, la Declaración de París y el Programa de Acción de Accra del 2008 proveen ahora un consenso para la comunidad internacional en términos de alineación, apropiación, armonización, y gestión por resultados.
- En quinto lugar, el nuevo UNDAF debería integrar la visión de los programas conjuntos, reforzar la interagencialidad, y disminuir los costos de transacción.

---

<sup>32</sup> Ver por ejemplo: <http://www.undg.org/index.cfm?P=241>

<sup>33</sup> Lessons Learned, Delivering as One UN pilot countries, Albania, Cape Verde, Mozambique, Pakistan, Rwanda, Tanzania, Uruguay, Viet Nam (2009).

# Anexos

## Anexo 1:

### PROGRAMA CONJUNTO

### PROMOCIÓN DEL EMPLEO Y LAS MYPE DE JÓVENES Y GESTIÓN DE LA MIGRACIÓN LABORAL INTERNACIONAL JUVENIL

### EVALUACION INTERMEDIA (2010)

#### Preguntas, niveles y criterios de evaluación

Las preguntas de evaluación definen la información que se debe generar como resultado del proceso evaluativo. Las preguntas se agrupan según los criterios que utilizaremos para valorar y dar respuesta a las mismas. Dichos criterios se agrupan a su vez en los 3 niveles del programa.

#### Nivel de Diseño:

- **Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, los objetivos de desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.**
  - ¿Es clara en el programa conjunto la conceptualización del problema y sus causas? ¿Hay un modelo lógico entre por un lado esta conceptualización, y por otro lado las acciones que se llevan a cabo y los resultados esperados?
  - ¿En qué medida responde el Programa Conjunto a las particularidades e intereses específicos de mujeres y hombres en las áreas de intervención, así como grupos étnicos y minorías?
  - ¿En qué medida está adaptada la estrategia de intervención del programa conjunto al contexto sociocultural de las zonas de intervención donde está siendo implementada? ¿Qué acciones prevé el programa conjunto para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?
  - ¿Es adaptada la matriz de resultados y regularmente puesta al día?
  - ¿Es apropiado y funcional el sistema de Gestión Basada en Resultados y de Monitoreo y Evaluación? ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto (criterios SMART)? ¿Han sido definidas y regularmente puestas al día las líneas de base y las metas? ¿Se han precisado los riesgos y supuestos? ¿Han sido útiles las visitas de terreno y los procesos de revisión anual, semestral y trimestral? ¿En resumen, es evaluable el Programa Conjunto?
  - ¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del F-ODM a elevar la calidad de la formulación de los programas conjuntos?
  - ¿En síntesis, es pertinente el Programa respecto a la realización de los ODM?
- **Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**
  - ¿En qué medida responden los objetivos y las estrategias de intervención del Programa Conjunto a los Planes y prioridades Nacionales y regionales, así como a las necesidades identificadas y al contexto operativo de la política nacional?

- ¿En qué grado las autoridades nacionales, locales y los agentes sociales se han involucrados a la hora de diseñar el programa conjunto?

### Nivel de Proceso

- **Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados**
  - ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión contribuyen a generar los productos y resultados previstos?
  - ¿En qué medida y como se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil? ¿Ha contribuido el Programa a una mayor cooperación inter-agencial y con las contrapartes? Cual ha sido el valor agregado del Programa en la colaboración inter-agencial en el cuadro del UNDAF?
  - ¿Qué mecanismos de trabajo conjunto (métodos, instrumentos financieros, HACT, etc.) se están llevando a cabo entre socios implementadores del programa conjunto (agencias ONU, gobiernos, etc.)? y ¿Entre programas conjuntos en el mismo país?
  - ¿Están adaptados los mecanismos de coordinación (Comité Directivo de País, Comité de Gestión, Comité Técnico, agencias líderes, Unidad de Coordinación)? Cual ha sido la interacción con los mismos mecanismos de los dos otros Programas Conjuntos del FOD-M? Con los Grupos Temáticos del UNDAF? Con el UNCT? ¿Cuales cambios serían necesarios para mejorar la implementación y los resultados para el resto del ciclo programático?
  - ¿En qué medida los ritmos de la implementación de actividades y productos por parte de los socios está asegurando la integridad de los resultados del programa conjunto en su totalidad?
  - ¿Se han adoptado las medidas más eficientes, sensibles y adecuadas para solucionar el problema planteado por el Programa?
- **Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**
  - ¿En qué medida la población objetivo y los socios/beneficiarios se han apropiado del programa asumiendo un papel activo?
  - ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales publico/privados para contribuir al objetivo y generar los resultados y el impacto esperados?
- **Enfoques de género y de derechos: Medida en que se aplicaron, en la programación del Programa Conjunto, la transversalización de la igualdad de género y el enfoque basado en derechos**
  - ¿Cómo se aplicó en la programación el enfoque basado en derechos y el Entendimiento Común entre las Agencias de Naciones Unidas sobre el HRBA, del 2003?
  - ¿En qué medida y de qué maneras se reflejan en la programación los conceptos de equidad e igualdad entre hombres y mujeres? ¿Se ha traducido el análisis sobre género en una cadena de resultados estratégicos para la igualdad de género? ¿Se intentó producir datos e indicadores desagregados por sexo a fin de determinar el progreso, y se plantearon objetivos y metas concretos?

### Nivel de Resultados

- **Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.**
  - ¿En qué medida está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?

- ¿En qué medida se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos?
- ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o al retraso en la consecución de productos y resultados?
- ¿Son los productos generados de la calidad que se necesita?
- ¿Está el programa proporcionando la cobertura a los socios/beneficiarios planificada?
- ¿En qué medida ha aportado el programa medidas innovadoras en la solución de los problemas identificados?
- ¿Qué buenas prácticas, experiencias exitosas o ejemplos transferibles se han identificado?
- ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto a mejorar el acceso al empleo juvenil?
- ¿En qué medida está contribuyendo el programa conjunto a mejorar las cuestiones sobre migración interna y externa?
- ¿En qué medida y qué tipo de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto en función del sexo, raza, etnia, medio rural o urbano de la población beneficiaria?
- ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y en el país?
- ¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo a los objetivos establecidos por la ventana temática Juventud, Empleo y Migración?
- ¿En qué medida y de que formas está contribuyendo el programa conjunto a avanzar en la contribución a la reforma de las Naciones Unidas y de Delivering as One?
- ¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (apropiación, alineamiento, gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad)?
- ¿En qué medida está contribuyendo el programa conjunto a la incidencia en el marco de políticas públicas del país?

- **Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo.**

- ¿En qué medida se están produciendo las premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?
  - i. ¿Está el programa apoyado por las instituciones nacionales y/o locales?
  - ii. ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo?
  - iii. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales?
  - iv. ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa?
  - v. ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?
- ¿En qué medida son coherentes o difieren las visiones y acciones de los socios respecto al programa conjunto?
- ¿De qué formas se puede mejorar la gobernanza del programa conjunto con el fin de que tenga más probabilidades de alcanzar una sostenibilidad en el futuro?

- **Visión estratégica y prioridades: Revisión de la visión estratégica y de las prioridades principales para el resto del ciclo.**

- ¿Cuál son las oportunidades que emergen de este proceso de evaluación que permitirían definir la visión estratégica para el resto del ciclo, con el fin de mejorar la implementación, los resultados, el impacto y la sostenibilidad de Programa?
- ¿Cuál podrían ser las prioridades principales para el resto del ciclo?
- ¿Qué es lo que emerge para el próximo Programa Conjunto o lo que lo reemplazará?

## Anexo 2:

### Evaluación Intermedia

#### LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

<b>Contrapartes nacionales:</b>		
APCI	Paola Bustamante Suárez	Directora de Gestión y Negociación Internacional
	Maria del Pilar Jiménez Navarro	Dirección de Gestión y Negociación Internacional
	Jorge Samarez	Dirección de Gestión y Negociación Internacional
MTPE	Javier Barreda Jara	Vice-ministro de Promoción del Empleo
	Abog Maeg Arriola Escalante	Director Ejecutivo del Viceministerio
	Victor Acero Gallarday	Projovent
	Rosario Villafuerte	Directora de SENEP
	Cinthia Casquino Gonzales	Despacho del Viceministerio
	Victoria Rosas Chávez	Asesora del Viceministro
	Silvia Moran Macede	Asesora Despacho del Viceministerio
MIMDES	Dra. Zoila Zegarra Montes	Viceministra de Desarrollo Social
	Edmer Rodriguez	Asesor del Viceministerio de Desarrollo Social
INEI	Mg. Aníbal Sánchez Aguilar	Sub Jefe de Estadística
	Gloria Loza	Asesora
<b>Entidad nacional invitada:</b>		
SENAJU	Vanessa Espinar Carrasco	Directora del Área de Asistencia Integral y Monitoreo de la Secretaría Nacional de la Juventud
<b>Regiones:</b>		
Gobierno Regional – Junín, Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	Abog. Elizabeth Valle Vila	Directora Regional
	Econ Ruth Maravi Santos	Coordinadora Joven Emprendedor, OIT - IPAE

	Lic. Elmer Aquino Epas	Jefe Sede Programa Projovent
Región La Libertad, Gerencia de Trabajo y Promoción del Empleo	Dr. José Ramiro Ferradas Caballero	Gerente Regional
Región La Libertad, Centro Regional de Planeamiento Estratégico - CERPLAN	Econ. Mg. Angel F. Polo Campos	Gerente
	Angel Polo	
<b>Donante:</b>		
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Carlos La Torre Bel	Responsable del Programa Regional Andino
<b>Otros socios o consultores:</b>		
IPAE	Rocio Zegarra	Servicios Empresariales y Proyectos y Master Trainer OIT
	Ava Alencastre Begazo	Jefe de Servicios Empresariales y Proyectos
Consultores Encuesta	Guido Maggi	Presidente, OAT, Universidad Católica Sedes Sapientiae
	Norma Velásquez	Investigadora, OAT, Universidad Católica Sedes Sapientiae
	Jorge Guido Bernedo Alvarado	Consultor
	Marta Tostes Vieira	Consultora
Consultor de Wawa Wasi Laboral	Jorge Cabrejos	Consultor
<b>Grupos de beneficiarios directos:</b>		
Lima - Wawa Wasi Laboral		
Lima - Jóvenes emprendedores al IPAE		
La Libertad - Grupo de beneficiarios del CertiJoven, empresarios, y personal del CertiJoven y SENEP		
Junín - Grupo de beneficiarios del ProJoven, y Grupo de organizaciones juveniles		



<b>Institución</b>	<b>Nombre y apellido</b>	<b>Título</b>
<b>Sistema de NNUU:</b>		
Oficina de la Coordinadora Residente	Rebeca Arias	Coordinadora Residente del Sistema de Naciones Unidas y Representante de PNUD
	Maria Eugenia Mujica San Martin	Coordinadora de Programa Conjunto
<b>Agencias ejecutoras:</b>		
OIT	Brigitte Zug Castillo	Directora Adjunta, Oficina de la OIT para los Países Andinos
	Juan Chacaltana Janampa	Coordinador Nacional, Programa Conjunto
	Francisco Verdera	Especialista de la Oficina de la OIT para los Países Andinos
	Vanessa Irus	Asistente Administrativa, Programa Conjunto
OIT (Oficina Regional)	Guillermo Dema Rey	Especialista Regional en Trabajo Infantil y Empleo Juvenil OIT para los Países Andinos
OIM (Oficina Regional para los Países de la Comunidad Andina)	Antonio Espinoza	--
	Jacqueline Julca	--
PNUD	José E. Gonzalez-Vigil Alarcón	Gerente de Programa
	Silvia Anicama	Analista de Programa
	Marilú Chahua Torres	Coordinadora de Equipo Técnico en Apoyo al Desarrollo de la Region Junín
	Juan Polo Huacacolqui	Coordinador de Equipo Técnico en Apoyo al Desarrollo de la Region La Libertad
UNFPA	Esteban Caballero	Representante para Perú Director para Chile y Uruguay
	Claudia Saravia	Oficial de Proyecto
	Hanna Maenpaa Seyoum	Voluntaria de Naciones Unidas

## Anexo 3:

### Lista de los documentos principales utilizados durante la evaluación

Esta lista complementa las referencias incluidas en el informe.

#### **Contextualización del F-ODM**

- ✚ Documento Marco del F-ODM
- ✚ Síntesis de los marcos de seguimiento y evaluación de los programas conjuntos e indicadores comunes
- ✚ Indicadores Temáticos de la ventana temática
- ✚ Estrategia de Seguimiento y Evaluación
- ✚ Monitoring and Evaluation System, “Learning to Improve”, Making evidence work for development, MDG Achievement Fund
- ✚ Estrategia de Incidencia y Comunicación
- ✚ Guía de Implementación del programa
- ✚ Guía para la Elaboración del Informe de Seguimiento de Programa Conjunto
- ✚ Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del Fondo para el logro de los ODM (Objetivos de Desarrollo del Milenio), Julio de 2009
- ✚ Review criteria for Youth, Employment and Migration JPs (2007)
- ✚ Términos de Referencia para la Ventana Temática “Juventud, Empleo y Migración” (en español)
- ✚ Instructivo para llevar a cabo la evaluación intermedia de los programas conjuntos del FODM
- ✚ Guías para la Elaboración del Informe de Seguimiento de Programa Conjunto

#### **Documentos del Programa Conjunto y contexto**

- ✚ Documento de Programa Conjunto
- ✚ Matriz de resultados y de indicadores
- ✚ Informes de misión del Secretariado
- ✚ Informes de seguimiento semestrales (2009 y 2010)
- ✚ Informes anuales (2009)
- ✚ Planes de trabajo anual
- ✚ Información financiera
- ✚ Agenda e informes de las misiones de la sede del F-ODM
- ✚ Sistema de M&E
- ✚ Material comunicacional sobre el programa (boletines y artículos de prensa los más importantes)
- ✚ Presentaciones PowerPoint las más importantes
- ✚ Material lo más importante producido por el Programa (estudios, sitios web)
- ✚ Revisión de medio término o evaluación del UNDAF
- ✚ Informes anuales del Coordinador Residente (2008 y 2009)
- ✚ Otros documentos.

#### **Otros documentos o información propuesta por el país tales como:**

- ✚ Evaluaciones o valoraciones o informes internos sobre el programa o sus componentes
- ✚ Documentos o informes relevantes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y en el país
- ✚ Documentos o informes relevantes sobre la implementación de la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra en el país
- ✚ Documentos o informes relevantes sobre Unidos en la Acción (Delivering as One)
- ✚ Documentos estratégicos de desarrollo del país.